



VENDREDI 21 ET SAMEDI 22 JUIN 2024

**Les Echos
WEEK-END**

**Les jeux sont
(presque) faits**



**Les Echos
PATRIMOINE**

**Exil fiscal,
Les 4 pièges qui
guettent les expatriés**
// PAGES 33-35



Programmes : le grand flou

- Le RN, imprécis sur la fiscalité et les retraites, envisage des mesures chocs sur l'éducation.
- Le Nouveau Front populaire, qui prône une hausse historique du SMIC, détaille son projet ce vendredi.
- Les banques américaines, qui se sont renforcées à Paris depuis 2017, restent sur le qui-vive.
- Gabriel Attal appelle « au vote utile dès le premier tour ».

// PAGES 2 À 4, L'ÉDITORIAL DE JEAN-MARC VITTORI PAGE 14 ET NOS INFORMATIONS PAGE 27

Danone cible les personnes âgées et les patients

AGROALIMENTAIRE Danone passe un nouveau cap. Après deux ans de remise à plat, le groupe a présenté jeudi aux investisseurs à Amsterdam la seconde étape de son plan stratégique « Renew » pour la période 2025-2028. En plus des consommateurs traditionnels, il va cibler plus particu-

lièrement les personnes âgées et les patients, avec la nutrition médicale – des produits enrichis en nutriments. Un marché en plein boom avec le vieillissement de la population, qui devrait atteindre 30 milliards de dollars au niveau mondial. // **PAGE 17**

ET « CRIBLE » PAGE 36

analyses

Cohabitation, mode d'emploi

Par Jacques Attali

Toute cohabitation exige de l'autorité, de la compétence, de la réflexion et un calme absolu de la part d'un président de la République. Il y va de la stabilité de nos institutions. La cohabitation est un sport de combat et je peux témoigner ici de la façon dont fut conduite la première d'entre elles, en 1986, à partir de trois moments particuliers. // **PAGE 11**



**Législatives, un
référéndum sur la dette**
Par François Vidal

**AG : aux urnes
actionnaires !**
Par Olivia Flahault

**Dégradation de la note
française, pourquoi ?**
Par Christian Saint-Etienne
// PAGES 9 À 11

Atacadao, l'arme prix de Carrefour

DISTRIBUTION Carrefour a inauguré à Aulnay-sous-Bois, au nord de Paris, son premier Atacadao français. Importé du Brésil, ce magasin-entrepôt destiné à la fois aux professionnels et aux particuliers casse les prix avec un modèle simplifié : pas de publicité, livraison en direct du fournisseur, gros volumes, etc. Avec

une large gamme de produits du monde, mais aussi des rayons frais fournis, le concept vise la clientèle des banlieues. Mais au Brésil, le format a séduit aussi les classes aisées au point de supplanter progressivement l'hypermarché traditionnel. Carrefour va ouvrir plusieurs Atacadao en France. // **PAGES 16-17**

LesEchos
SUR
inter

**DOMINIQUE SEUX
DANS « L'ÉDITO ÉCO »
À 7H45
DU LUNDI AU VENDREDI**



ISSN 0153-4831 117^e ANNÉE
NUMÉRO 24236 36 PAGES
Antilles-Réunion 4,70 €. Belgique 7,00 €. Espagne 5,10 €. Luxembourg 7,20 €. Maroc 44 DH. Suisse 11,6 FS. Tunisie 9,8 TND.

Malgré la dissolution, le Trésor place la dette de l'Etat avec succès

DETTE Les services de Bercy chargés de placer la dette française sur les marchés ont procédé, jeudi, aux premières ventes d'obligations assimilables du Trésor (OAT) sur le marché, depuis la dissolution. L'opération, à hauts risques, s'est bien passée. Les investisseurs ont répondu présents, ce qui pourrait apaiser quelque peu les marchés. Le succès doit aussi beaucoup à l'approche de l'Agence France Trésor qui a limité le risque d'échec au maximum, notamment en réduisant les volumes à placer. Le premier obstacle passé, d'autres se profilent déjà. La prochaine adjudication de dette de la France est prévue pour le 4 juillet, entre les deux tours des législatives. // **PAGE 28**

Télétravail : comment les entreprises s'adaptent aux JO de Paris

ÉVÉNEMENT Face au risque de saturation des transports et aux difficultés de circulation, un grand nombre d'entreprises franciliennes ont décidé de recourir d'avantage au télétravail pour alléger le quotidien de leurs salariés cet été. La solution du « 100% à distance » a parfois été choisie. Mais les leçons de la pandémie et des confinements ont été retenues, avec une vigilance accrue sur le maintien du lien entre les collaborateurs. Dans le quartier d'affaires de Pleyel, à Saint-Denis, qui concentre plusieurs sites olympiques majeurs au milieu des sièges sociaux de grands groupes, les dispositifs mixent télétravail, congés payés et horaires assouplis. // **PAGE 25**

nim MANAGEMENT
DE TRANSITION
DEPUIS 2001
Groupe Menway

Un manager de transition
en 48h pour prendre en main
une situation délicate.

nimeurope.com
01 46 24 85 71

Paris • Aix-en-Provence • Bordeaux • Lyon • Metz • Lille • Toulouse

- Gestion de l'urgence
- Réorganisation RH
- Relance industrielle
- Retournement opérationnel
- Cash management
- Digitalisation accélérée

Devant les patrons, le camp Macron applaudit Bardella épargné, le Nouveau Front populaire

- Les principales forces politiques en lice pour les législatives ont été reçues par les organisations patronales jeudi.
- La salle a clairement exprimé une préférence pour le camp présidentiel ou LR.
- Le Nouveau Front populaire est apparu comme un repoussoir pour le patronat, rendant presque moins dangereux le Rassemblement national à ses yeux.

POLITIQUE

Renaud Honoré

Ils étaient environ 900 patrons à s'être déplacés – dirigeants de PME, représentants patronaux, membres du gratin des affaires. Assez nombreux pour remplir la salle Gaveau, à Paris jeudi, pour un rendez-vous organisé au débotté seulement trois jours plus tôt, signe que la tension qui parcourt la société française depuis l'annonce de la dissolution de l'Assemblée nationale ne les a pas épargnés.

« Nous ne sommes pas là pour donner des bons et des mauvais points, nous sommes là pour évaluer la solidité de leurs programmes économiques », assurait en début de séance Patrick Martin, le président du Medef, avant l'audition des principales forces politiques en lice pour les législatives du 30 juin et 7 juillet prochains.

Et pourtant ! Il suffisait de sentir les changements d'atmosphère dans la salle, d'écouter les réactions murmurées dans les couloirs, pour comprendre les affres qui tourmentent le monde économique à l'approche de ce scrutin. En réalité, il y a bien eu une distribution de bons points, mais aussi de très mauvais points. Et puis pour un candidat, Jordan Bardella, ce ne fut ni l'un ni l'autre, et c'est bien là tout ce qu'il était venu chercher.

Réconfort

Pour les membres de la majorité présidentielle, ce passage devant les organisations patronales devait avoir quelque chose de réconfortant. Trois salves d'applaudissements en moins de cinq minutes, ce genre d'accueil chaleureux n'était plus la norme pour Bruno Le Maire

ces derniers mois. « Ne cédez pas aux sirènes du RN, on est peut-être moins glamour mais plus efficace », a lancé le ministre des Finances, ajoutant : « Je suis moins TikTok et plus réalité des décisions. »

Le locataire de Bercy était venu avec quelques présents sous les bras. Alors qu'il ne cesse d'insister sur la nécessité de redresser des comptes publics, il a promis à nouveau la suppression de la CVAE d'ici à 2027, alors même que le gouvernement cherchait plutôt à s'en passer quelques semaines plus tôt pour faire des économies.

Avant lui, Edouard Philippe avait vanté « la politique menée depuis 2017, probablement la plus pro-business qu'on ait vue depuis longtemps », réaffirmant l'idée lancée par Gabriel Attal d'une « règle d'or » instituant un niveau maximal de prélèvements obligatoires.

Alors qu'il ne cesse d'insister sur la nécessité de redresser des comptes publics, le locataire de Bercy a promis à nouveau la suppression de la CVAE d'ici à 2027.

« Nous serons favorables aux programmes libéraux, assurant la compétitivité de la France et pro-européen », a expliqué Patrick Martin, le président du Medef à l'issue de l'audition. Un verdict qui ne semble pas montrer d'opposition majeure à l'offre politique du camp macroniste. Et peut-être même de LR, Bruno Retailleau ayant lui aussi reçu un bon accueil. « C'est normal,

c'est la famille », s'amusaient un membre d'une organisation patronale.

La température affichait quelques degrés de moins pour le passage du duo incarnant le Nouveau Front populaire, Boris Vallaud (PS) et Eric Coquerel (LFI). Les dissensions sur le chiffrage du programme économique, sur le nucléaire ou l'Europe ont été soigneusement mis de côté. Si bien que c'est la convergence de vues sur la philosophie économique qui est ressortie. « Notre projet part des besoins », a expliqué Boris Vallaud, reprenant une terminologie popularisée par les Insoumis.

Les deux alliés avaient presque inversé leurs rôles supposés. Eric Coquerel arborait – fait rare – une cravate pour l'occasion, répétant à deux reprises qu'il avait été dirigeant de PME – une agence de communication. Boris Vallaud, lui, n'a pas cherché à faire de manières. Interpellant la salle : « Avons-nous suffisamment fait, avez-vous suffisamment fait pour notre pays ? Posez-vous cette question en patriote ardent ! »

Les ratés du président du Rassemblement national

Quelques patrons s'échangent alors des regards interrogatifs. Ils deviendront plus inquiets quand le même Boris Vallaud les interpellera en lançant : « Levez la main, les milliardaires dans la salle ? » Le Nouveau Front populaire promet de taxer les riches et les multinationales. « Mais la fiscalité des PME ne bougera pas », avance Boris Vallaud. Avant qu'Eric Coquerel ne fustige « ceux qui regardent les cours de la Bourse, parfois déconnectés de la vie réelle ». Avec à la clé quelques huées et sifflets, les seuls de la journée.

Le silence est revenu quand Jordan Bardella est ensuite monté sur



Jordan Bardella (au centre) était accompagné par Eric Ciotti, président – en sursis – des Républicains et rallié son programme, jeudi, devant les membres du Medef réunis à Paris. Photo Philemon Henry/Sipa

scène. Le leader du Rassemblement national sait qu'il a beaucoup à perdre. Le matin même, Patrick Martin a descendu son programme en flammes dans « Le Figaro ». « Cela fait toujours plaisir d'être qualifié le matin de danger par celui qui vous invite à dialoguer une heure plus tard », a ironisé le dirigeant du parti d'extrême droite, qui sait qu'il lui faut « rassurer les milieux économiques ».

Alors il déroule son nouveau discours, où il n'a plus que le mot « sérieux budgétaire » en bouche. Opérant même un énième revirement fiscal, en promettant cette fois la suppression de la CVAE et d'un autre impôt de production, la C3S.

Les retraites ? Tout le monde se regarde, un peu dubitatif, quand il s'embarlificote sur le futur âge de départ. « Vous avez compris ce qu'il voulait dire, vous ? » persifle un acteur de l'immobilier. Et pourtant,

c'est comme si les patrons s'étaient résignés au fait qu'il ne fallait pas lui en demander plus. Dans les couloirs, un bon connaisseur des arcanes patronaux soupire : « Boris Vallaud aurait voulu faire la courte échelle au RN, il ne s'y serait pas pris autrement. Depuis plusieurs jours, certains pensent que LFI est un plus grand danger que le RN, et la prestation du jour ne va rien faire contre cela. » Plusieurs dirigeants se disent qu'un dialogue est impossible avec le Nouveau Front populaire.

Jordan Bardella, au contraire, avait pris soin d'amener avec lui Eric Ciotti, ce qui en a rassuré quelques-uns. « Le duo n'a pas été mauvais », reconnaît un dirigeant d'entreprise, pourtant peu suspect de complaisance à l'égard du RN.

Lire l'éditorial de Jean-Marc Vittori
Page 14

Comment Macron par s'effacer, o

Pour enrayer le ressentiment retraité, Attal se pose en futur subi la dissolution. La stratégie

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE
de Cécile Cornudet



Le soir de la dissolution, Emmanuel Macron dit à ses ministres : « Je ne crois pas que les Français aient sanctionné le président et le gouvernement. » Cinq jours plus tard, au G7, il se dit « touché » par le résultat des européennes. La semaine qui suit, il fait de Gabriel Attal le chef de la campagne, puis son futur Premier ministre le lendemain. Comme il y a une courbe pour le deuil, il y a la progressive prise de conscience du chef de l'État qu'il doit s'effacer pour sauver son camp. Il fait partie du problème, acte l'Élysée. Sa personne n'est pas en cause, ont avancé les proches pour le convaincre, mais quand le temps politique s'accélère, sept ans au pouvoir sont une éternité, d'autant que le Covid l'a fait entrer dans la vie des Français. Le rejet s'est installé. Depuis la dissolution, Emmanuel Macron n'a pas eu à envoyer aux amis ses habituels SMS « comment tu sens les choses ? » : les messages courroucés ont afflué d'eux-mêmes. Quant à Gabriel Attal, il a posé ses conditions : son investissement dans la campagne contre le silence du président. Le reste de la semaine se fera sans lui, normalement. Au terme de la première semaine de campagne, ses équipes ont décidé d'y croire. Les premiers sondages

Bardella peine à sortir de la confusion sur les retraites

Devant le Medef, jeudi, le président du RN a eu du mal à dégager une ligne claire sur l'avenir de la réforme des retraites. Il martèle vouloir mettre l'accent sur ceux qui ont commencé à travailler tôt.

Jacques Fougam et Solenn Poullennec

Sur le sujet des retraites, Jordan Bardella n'a pas brillé, jeudi, lors de son « grand oral » devant les patrons. Invité par le Medef à présenter son programme pour les

élections législatives, le président du Rassemblement national (RN), est apparu confus et déstabilisé au moment d'aborder la question du report de l'âge de départ en retraite.

Signe que le public n'était pas convaincu, les rires et applaudissements ont fusé quand le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, a lancé : « Moi, je n'ai rien compris ! » Juste après l'intervention de la tête d'affiche du RN. Jusque-là, la salle avait peu réagi aux déclarations de Jordan Bardella et d'Eric Ciotti, président – en sursis – des Républicains et rallié au RN. Depuis l'annonce de la dissolution de l'Assemblée, les

circonvolutions de l'extrême droite sur son programme alimentent l'incertitude des milieux économiques. Après avoir renvoyé l'abrogation de la réforme des retraites de 2023 à un « second temps », le président du Rassemblement national a promis quelle intervention – à partir de l'automne –, en cas de victoire aux élections.

Départ à 60 ans

Il a, par ailleurs, soutenu qu'il faciliterait les départs en retraite des Français qui commencent à travailler tôt. En permettant à ces dites « carrières longues » de tourner la page de la vie active à 60 ans avec 40 annuités de cotisation. Une mesure qui reviendrait à ouvrir les vannes des départs anticipés, alors même que le système des « carrières longues » a été assoupli avec la réforme de 2023, en étant élargi aux moins de 21 ans (avec 43 voire 44 annuités).

Répondant à un représentant d'entreprises qui avançait « la perplexité » et se disait « un peu perdu » par les positions du RN sur les retraites, Jordan Bardella a commencé par répondre « Je ne décalerais pas l'âge de départ à la retraite »,

alors que la réforme Macron est déjà en vigueur depuis l'automne 2023. Puis, il a de nouveau affirmé qu'il comptait faciliter les départs anticipés à 60 ans pour ceux qui ont commencé à travailler avant 20 ans.

« Au-delà, il y a une progressivité et cette progressivité sera déterminée par les marges budgétaires qui me seront données », a-t-il encore ajouté. Ces derniers jours, le RN a martelé qu'il faudrait faire des choix dans les promesses, compte tenu des finances publiques, dont il compte faire un « audit ».

De quoi laisser germer l'idée – peu probable – qu'il pourrait y avoir un maintien du report de l'âge légal à 64 ans, mais une réforme pour prévoir un départ à 60 ans pour les « carrières longues » (qui avec une condition de seulement 40 années de cotisations pourraient plutôt être requalifiées de « carrières courtes »). De quoi créer de grands écarts entre les Français.

Loes de l'élection présidentielle de 2022, Marine Le Pen avait déjà promis un départ à 60 ans pour ceux qui ont commencé à travailler tôt. Elle avait par ailleurs prévu une durée de cotisation maximum de

42 ans (43 aujourd'hui), ouvrant la porte à des départs après 62 ans. En 2023, le RN a cependant défendu un départ à la retraite à 62 ans pour se démarquer de la majorité sortante.

Le Medef inquiet du « rétropédalage »

Ces dernières semaines et encore jeudi, le parti a entretenu le flou sur le sort des assurés qui ne sont pas « carrières longues ». Aux côtés de Jordan Bardella, Eric Ciotti, n'est pas intervenu jeudi sur le sujet des retraites pour clarifier les positions de son nouvel allié. Il avait défendu à la tête de LR l'an dernier le report de l'âge légal à 64 ans.

Présent à cette audition, Michel Picon, le président de l'U2P, l'Union des entreprises de proximité, souligne « la posture de séduction du président du RN », sans pour autant s'engager « convaincu » sur les retraites. Dans « Le Figaro », Patrick Martin, le patron du Medef a aussi critiqué « le rétropédalage » du RN sur la réforme des retraites, mettant en garde contre des décisions qui pèseraient sur les finances publiques et iraient « à l'encontre de la nécessité de produire plus et de réindustrialiser ». ■

RETROUVEZ LE DÉCRYPTAGE DE L'ÉCONOMIE DE DAVID BARROUX TOUS LES JOURS À 7H55

Les Echos



Et votre journée devient plus belle

di, re sifflé



au RN, pour présenter

cron a fini u pas

e président se met en
Premier ministre après avoir
e du « bloc central » décryptée.

donnent une petite remontée du bloc central : desserrer l'inférieur état RN-gauche est donc possible, pensent-elles. Mais à une condition : il faut réussir à mettre de la rationalité dans une campagne encore dictée par la peur et par les émotions. La bataille des projets l'a en partie fait cette semaine. L'objectif est de montrer, sondages à l'appui, que la gauche ne parvient pas à faire chuter le RN dans les duels ou les triangulaires de second tour : seul le bloc central fait barrage. CQFD : votez pour lui au premier tour. Gabriel Attal, qui était il y a dix jours le grand sacrifié d'une dissolution dont il avait été tenu à l'écart, se retrouve en première ligne pour parler au cerveau des électeurs. « Macron prend l'émotion pour lui », dit un proche, Attal traduit le programme des adversaires en conséquences concrètes pour les Français. Un partage des rôles inédit, dont on ne voit pas très bien comment il pourrait perdurer au-delà du 7 juillet. Les « changements » présidentiels ne durent jamais longtemps. Et si le « bloc central » parvient à éviter le pire, ce sera avec une coalition construite dans la prochaine Assemblée. Or peut-on attirer des figures de droite et de gauche sans offrir Matignon ? Les noms de Bernard Cazeneuve, Christine Lagarde, David Lisnard circulent déjà. Chez ceux mêmes qui vantent l'« élisez moi » de Gabriel Attal aujourd'hui. Même dans cette folle période, ou plutôt surtout, la politique reste la politique. ccornudet@lesechos.fr

Polémiques sur les effets d'un SMIC à 1.600 euros

Pour améliorer le pouvoir d'achat, le Nouveau Front populaire propose une hausse de 200 euros net du salaire minimum, quasi inédite par son ampleur. Les effets sur l'emploi ne font pas consensus parmi les économistes.

Alain Ruello

A peine nommé Premier ministre, Gabriel Attal s'était fait fort de « dés-micardiser » la France. S'il remporte les législatives, le Nouveau Front populaire va-t-il faire tout l'inverse ? Au nom de la défense du pouvoir d'achat, l'alliance des gauches promet de porter le salaire minimum légal à 1.600 euros net, soit 200 euros de plus (+14,3 %). Un tel coup de pouce serait quasi inédit par son ampleur : en 1981, le gouvernement Mauroy avait octroyé une hausse de 10 %. Au point de soulever bien des questions sur le coût budgétaire et social associé.

Sans surprise, cette mesure passe mal auprès des organisations patronales. Impossible d'absorber un tel choc. La compétitivité et l'emploi en subiront les conséquences, alertent-elles. L'Institut Montaigne évalue à 3,5 milliards le coût pour les finances publiques du fait des pertes de cotisations sociales... « L'heure est grave », a alerté le président de l'U2P, Michel Picon, sur RTL.

Huit revalorisations

Seul salaire indexé sur l'inflation, le SMIC a connu huit revalorisations depuis 2021 compte tenu de l'envolée des prix. Conséquences, on compte 17,3 % de salariés rémunérés à ce niveau, un record. Un record qui serait vite battu puisque tous ceux qui sont payés entre 1.400 et 1.600 euros sont des « smicards » potentiels. L'équipe de campagne de Gabriel Attal estime que leur proportion atteindrait 25 %.

Sauf si le coup de pouce promis se diffuse par le haut, ce dont le Nouveau Front populaire (NFP) est sûr. C'est-à-dire si les salaires progressent plus que l'inflation, puisqu'elle revient à la normale, et que les minima de branches sont revalorisés. On évitera ainsi un tassement au niveau du SMIC.

« Cet effet tassement, nous ne le craignons pas », assure Hadrien Clouet, député sortant LFI de Haute-Garonne. La diffusion sera d'autant plus forte, ajoute-t-il, grâce aux

mesures fiscales (plus grande progressivité de l'impôt sur le revenu) ou sociales (révision du barème des allègements de cotisation) que le NFP entend mettre en place.

Au point de détruire de l'emploi ? Il n'y a pas consensus sur ce point. D'un côté, le coût du travail au niveau du salaire minimum augmentera, au détriment des peu qualifiés. De l'autre, il diminuera pour les salariés rémunérés au-delà puisqu'ils deviennent éligibles aux allègements de cotisations. A cela s'ajoutent les effets d'une hausse du pouvoir d'achat qui favorise la consommation et donc les embauches. Il faut aussi prendre en compte l'impact des mesures pour corriger le surplus de déficit public qui peut agir en sens opposé.

L'un dans l'autre, l'Institut Montaigne prévoit 33.000 emplois détruits. Economiste à l'OFCE, Eric Heyer aboutit à 50.000 environ, mais reconnaît la limite de son modèle, jamais éprouvé à l'aune d'une telle hausse. Pour Gabriel Attal, 500.000 postes partiraient en fumée. « Par prudence, nous partons du principe qu'il n'y aura pas de création d'emplois, mais pas de destruction non plus », défend Hadrien Clouet, convaincu que le surcoût de consommation l'emportera sur la

hausse du coût du travail dans les TPE et PME.

Pour les aider à passer le cap, le Nouveau Front populaire prévoit de plafonner les loyers, de même que les prix de l'énergie (par fixation d'un prix maximal au frais des énergéticiens ou par indemnisation financée par la taxe sur les super profits). Le secrétaire national du Parti communiste, Fabien Roussel, a évoqué un fonds de compensation. « Il s'agit de mesures de redistribution entre entreprises et producteurs : les gros producteurs cotiseront pour les petits », toujours selon Hadrien Clouet, cette « mutualisation » de la hausse du SMIC ne coûtant donc rien aux caisses de l'Etat.

Salariés frustrés

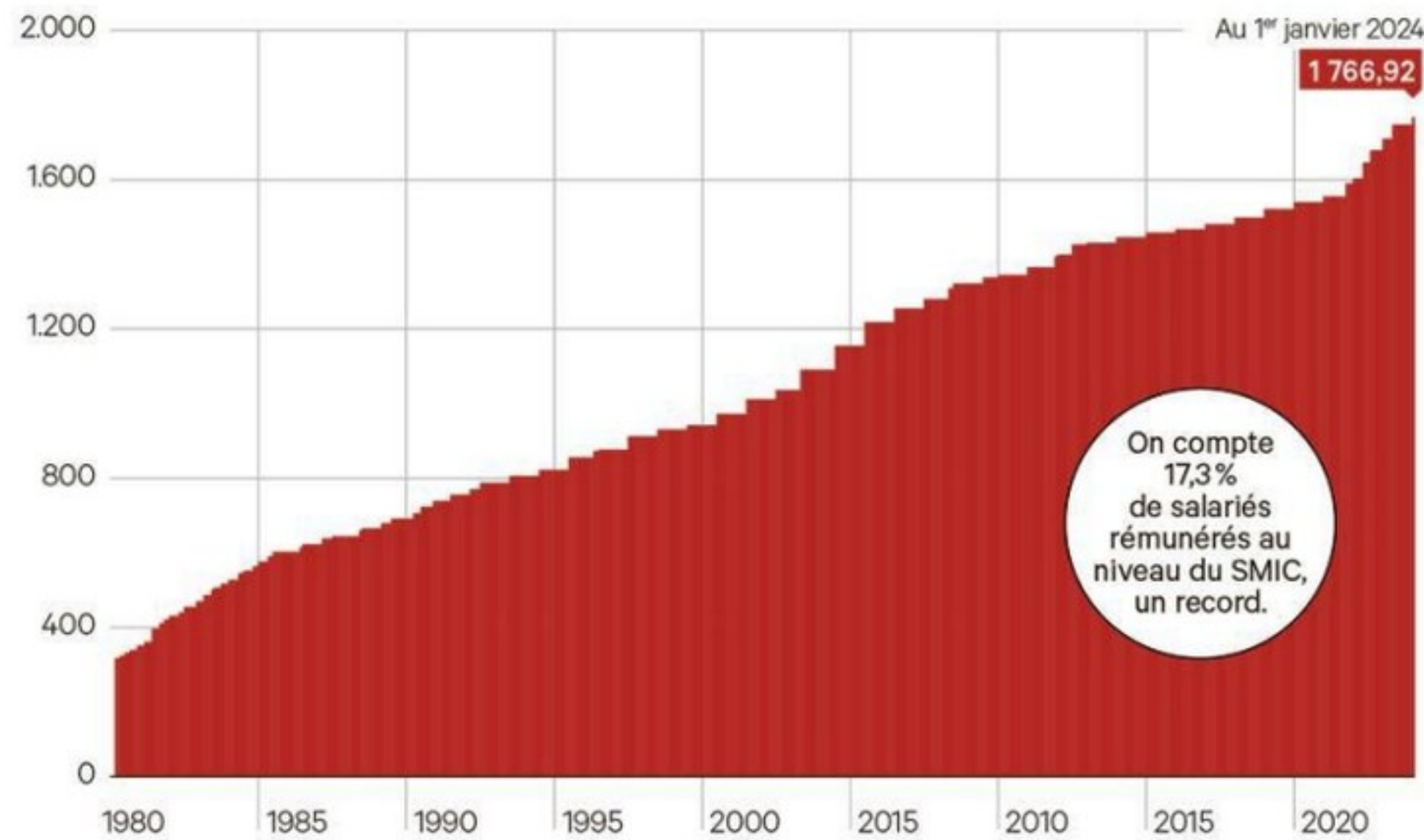
« Cette proposition sent bon les années 1970 et passe à côté du problème. Le problème n'est pas que des gens soient payés au SMIC, c'est qu'ils restent payés au SMIC », estime Gilbert Cette, professeur d'économie à Neoma Business School et ancien président du groupe d'experts indépendants sur le salaire minimum. Pour lui, la pauvreté va augmenter du fait de l'effet trappes à bas salaires. Même si leur existence n'est pas démentie, ces trappes à bas salaires sont associées aux effets croisés

entre seuils d'exonération des cotisations patronales, de versement des prestations sociales (prime d'activité principalement) et d'imposition sur le revenu. Réformer ce « coin socio-fiscal » qui mène de la fiche de paie au revenu disponible au voisinage du SMIC c'est l'enjeu de la mission Bozio-Wasmer. Le camp Macron a avancé quelques pistes pour pousser les entreprises à augmenter les salaires sans que le salarié n'y perde trop.

Dans une étude commandée par le Haut Conseil du financement de la protection sociale, l'Institut Rexecode apporte sa contribution au débat. A partir de sondages auprès d'entreprises notamment, il en ressort que 8 % des entreprises répondantes en termes d'effectifs se déclarent « régulièrement confrontées à des freins à la progression salariale » principalement du fait de ce coin socio-fiscal. « C'est une proportion minoritaire mais significative », souligne le directeur des études, Olivier Redoules. Sauf que ce motif se mélange à d'autres : marges ou trésorerie insuffisantes, impossibilité de répercuter une hausse de salaire dans les prix... Conclusion, « les dispositifs sociaux-fiscaux semblent renforcer, davantage qu'ils ne créent, les freins qui leur sont attribués ». ■

Evolution du SMIC mensuel brut

En euros, pour 151,67 heures de travail



Les données de 1980 à 2004 sont des estimations basées sur les calculs « Les Echos »

« LES ECHOS » / SOURCES : INSEE, CABINET D'AVOCATS JOLY-OSTER, « LES ECHOS »

Attal s'émancipe de plus en plus du président

Le Premier ministre a détaillé jeudi le projet de la majorité sortante pour les législatives, qu'il a présentées comme une confrontation entre « trois blocs, trois visions différentes », renvoyant dos à dos le RN et le Nouveau Front populaire. Il a appelé les Français au « vote utile dès le premier tour ».

Isabelle Ficek

« Le 9 janvier, le président m'a nommé, le 30 juin, j'aimerais que les Français me choisissent. » Bref, éliez-moi ! Par petites touches, de plus en plus voyantes, Gabriel Attal affiche son autonomie et marque ses différences avec Emmanuel Macron dans cette campagne des législatives. Samedi dernier sur France 2, il se présentait comme un Premier ministre « libre ». Jeudi, le chef du gouvernement a détaillé lors d'une conférence de presse le projet de la majorité sortante pour le scrutin.

Seul en scène. Comme seul chef de campagne. Dans le clip de la majorité, pas une image d'Emmanuel Macron. Pas plus que sur le programme législatif. En ouverture, sous la bannière « Ensemble

pour la République », le portrait de Gabriel Attal. En quatrième de couverture, ses 100 premiers jours...

D'emblée, le Premier ministre a voulu planter « l'enjeu » selon lui de ce scrutin, rappelant qu'il ne s'agit pas là d'une élection présidentielle. « Les choses sont très claires : le président de la République est élu jusqu'en 2027 et quel que soit le résultat du scrutin, il restera président jusqu'en 2027 », a-t-il souligné, comme pour tenter de conjurer la malédiction du vote sanction des européennes, éviter un référendum pour ou contre Emmanuel Macron. « Cette élection, c'est le choix de votre gouvernement, c'est le choix de votre Premier ministre, c'est le choix du projet de société », a-t-il insisté.

« Bardella, Jean-Luc Mélenchon et moi »

Et Gabriel Attal de marteler que le choix pour le Premier ministre est « très clair » : « Il y a Bardella, Jean-Luc Mélenchon et moi avec les candidats Ensemble pour la République derrière moi. » Une manière aussi de s'engouffrer dans la brèche laissée ouverte par le Nouveau Front populaire qui ne veut pas, avant le scrutin, choisir un nom pour Matignon, afin d'agiter l'épouvantail Jean-Luc Mélenchon.

Et Gabriel Attal d'en profiter pour appeler « au vote utile dès le premier tour ». Interrogé sur le rejet du chef de l'Etat, il a à nouveau lâché : « C'est la première fois depuis plus de vingt-cinq ans que les Français vont choisir un Premier ministre. Evidemment, il y aura un avant et un après, un avant et un après dans la pratique du pouvoir, un avant et un après dans la pratique des institutions. »

La pratique du pouvoir et la pratique des institutions, comme s'il sous-entendait la verticalité ou encore le mépris du Parlement, justement deux points sur lesquels Emmanuel Macron a été beaucoup critiqué en interne. Sur TFI mercredi soir, il avait aussi souligné qu'avec ces législatives, le Premier ministre choisi par les urnes donc, aurait davantage de « légitimité ».

« Le 9 janvier, le président m'a nommé, le 30 juin, j'aimerais que les Français me choisissent. »

GABRIEL ATTAL
Premier ministre

Pour tenter de convaincre les électeurs, Gabriel Attal a opposé « trois blocs, avec trois visions différentes », renvoyant dos à dos le Rassemblement national et le Nouveau Front populaire, dont il n'a jamais, à dessein, prononcé le nom, préférant faire référence à la Nupes, l'alliance signée en 2017 entre LFI, socialistes, écologistes et communistes.

Ligne claire

Il a de nouveau présenté le projet de la majorité comme le seul, selon lui, à proposer des « solutions » aux Français, le seul avec « une ligne claire, cohérente ». Et « sans dépenser de l'argent que l'on n'a pas ». Bref, il mise sur le sérieux et la crédibilité contre des projets qui, a-t-il attaqué, rendraient « perdants tous les Français », évoquant, là, le « matraquage fiscal », ici, le « retour du chômage de masse » ou encore les dégâts de la « préférence nationale ».

Sur le volet pouvoir d'achat et travail, il a défendu notamment le triplement de la prime de pouvoir d'achat défiscalisée, jusqu'ici appelée, dans la majorité, « prime Macron », mais que plus personne, dans cette campagne, ne qualifie ainsi. « Le seul problème de la prime Macron, c'est qu'elle s'appelle Macron », grince un ministre. ■

Le RN et le camp de la majorité misent sur la lutte contre la fraude

Le RN table notamment sur la lutte contre la fraude sociale et fiscale pour dégager des marges de manœuvre financières. Les macronistes affirment qu'ils ont déjà un projet en la matière.

Solenn Poullennec

Pour séduire les électeurs ou financer leurs promesses électorales, le Rassemblement national (RN) et le camp présidentiel misent tous les deux sur le renforcement de la lutte contre la fraude. « Il y a beaucoup d'économies à faire dans la dépense publique, la fraude en est une », a déclaré jeudi le président du RN, Jordan Bardella, devant un parterre de patrons réunis à Paris par le Medef. Le RN a promis de mettre en œuvre très vite des mesures coûteuses s'il obtient la majorité absolue au Parlement, à commencer par une baisse de la TVA d'au moins 11 milliards d'euros. Il doit toutefois encore détailler la façon dont il les financera.

En 2022, lors de la campagne présidentielle, la candidate du RN, Marine Le Pen, avait promis de créer un « ministère dédié à la lutte contre la fraude » et de renforcer la lutte contre la « fraude sociale », avec notamment des « cartes vitales biométriques ». Son parti promettait également d'augmenter les amendes, voire de suspendre les droits sociaux pour les fraudeurs.

Si le Nouveau Front populaire ne mentionne pas la lutte contre la fraude dans sa feuille de route, le camp présidentiel n'est pas en reste sur ce thème. « Nous poursuivrons une lutte implacable contre toutes les fraudes sociales et fiscales », se targue-t-il dans le programme détaillé ce jeudi par le Premier ministre, Gabriel Attal. En cas de victoire le 7 juillet, les macronistes promettent de présenter « cet été en Conseil des ministres » un projet de loi, déjà préparé, pour lutter contre les fraudes fiscales et sociales. Il s'agirait entre autres de lutter contre la fraude aux aides à la rénovation ou l'isolation, comme MaPrimeRénov', qui fait l'objet de tricheries d'ampleur ou les certificats d'économie d'énergie. L'idée serait aussi de renforcer les sanctions en matière de fraude sociale.

Résultats « historiques »

Dans le champ de la santé, le camp présidentiel promet de transmettre aux patients une « facture informative », à chaque passage à l'hôpital ou chez un professionnel de santé en ville. Et ce, « à partir de 2025 ». Une mesure qui aiderait à repérer les acteurs qui facturent à la Sécurité sociale des soins qui n'ont pas été réalisés.

Ces derniers mois, le camp présidentiel n'a eu de cesse de vanter des « résultats historiques » en matière de lutte contre la fraude fiscale et sociale. Avec quelque 15 milliards d'euros mis en recouvrement en 2023. Et 2 milliards d'euros de fraude détectés par les organismes sociaux comme l'Urssaf. L'écart reste cependant important entre les montants de fraudes détectés et les sommes effectivement récupérées. ■

Les propositions chocs du RN pour l'école

- Roger Chudeau, le monsieur Ecole du Rassemblement national, promet des mesures « le plus tôt possible ».
- Le parti de Marine Le Pen prépare un chamboulement en profondeur en cas de victoire aux législatives.

ÉDUCATION

Marie-Christine Corbier

Sur la profession de foi du RN pour les élections législatives, il n'y a pas un mot sur l'école. Il faudra « faire des choix » après un audit financier, a indiqué Jordan Bardella au « Parisien » mardi. L'école n'est-elle plus une priorité pour le parti de Marine Le Pen ?

« Bien sûr que si ! » répond le député sortant du Loir-et-Cher, Roger Chudeau, dans un entretien aux « Echos ». Professeur agrégé, ancien proviseur, inspecteur d'académie, inspecteur général et conseiller ministériel de Gilles de Robien à l'Education nationale puis de François Fillon à Matignon, le référent de Marine Le Pen en matière d'éducation promet des mesures pour l'école « le plus tôt possible ».

A commencer par le « choc des savoirs » de Gabriel Attal. « On va abolir en tant que politique publique et arrêter de caporaliser les enseignants », lance le monsieur Ecole de Marine Le Pen. Les groupes de niveau ou de besoin seront à la main des établissements et des enseignants.

Les accompagnatrices de sorties scolaires ne seraient plus autorisées à porter le voile. « Nous insisterons sur la laïcité », assure le RN.

L'uniforme attendra

Pour « rétablir l'autorité », le parti prévoit d'envoyer les élèves perturbateurs dans des centres spécialisés. Après deux exclusions de leur établissement, un conseil de discipline présidé par le recteur pourrait les y affecter. Ils y feraient toute leur scolarité jusqu'à 16 ans, « sans possibilité de retour vers un établissement normal ». En cas de nouvelle perturbation, ils seraient orientés vers des centres éducatifs fermés sur décision de justice. La disposition s'appliquerait aussi aux « élèves radicalisés ».

Le port de l'uniforme ne serait pas mis en œuvre tout de suite. « Voté en tout début de législature », il faudra plusieurs années pour l'appliquer, reconnaît Roger Chudeau. Une carte de France et une frise chronologique retraçant « le récit national » seraient obligatoirement affichées dans les classes.

Au lycée, le RN promet « la fin du bac Blanquer », « le rétablissement des séries », qui seraient modernisées, et le retour à « une



Le RN est favorable au dédoublement des classes jusqu'à la petite section de maternelle.

vraie classe » (et non plus des groupes de spécialités) pour la rentrée 2025, chaque élève étant « dans la série choisie en seconde ».

Le règlement du bac serait « revu » et « plus exigeant », et les mentions plus difficiles à obtenir.

Le brevet deviendrait « un véritable examen de passage en seconde ». En CM2, « un examen national » déterminerait l'entrée en sixième. Ceux qui échoueraient redoubleraient ou seraient orientés vers « des sixièmes d'adaptation ». Les classes de sixième et cinquième seraient communes aux collégiens mais ils pourraient être réorientés avant la troisième. « Le collège unique, c'est fini ! » lance Roger Chudeau « Nous entendons remplacer le collège unique par un collège modulaire qui orientera plus tôt, plus vite, les élèves vers des filières professionnelles qui sont aujourd'hui injustement dévalorisées », a déclaré Jordan Bardella, jeudi, devant le Medef.

Roger Chudeau entend aussi élargir les dédoublements de classes aux petites sections de mater-

nelle dans l'éducation prioritaire et, « dans l'idéal, dédoubler l'ensemble de la scolarité du primaire. » Hors éducation prioritaire (12 élèves par classe), le RN promet moins de 20 élèves en primaire.

Disparition des REP

La carte de l'éducation prioritaire serait sérieusement « resserrée » et limitée aux seuls réseaux d'éducation prioritaire renforcés (REP+). Les établissements ayant des indices de positionnement social très bas « ne perdront pas de moyens, assure-t-il, mais ils n'auront plus le label REP. » Les établissements situés en REP+ pourraient « adapter les programmes, augmenter les horaires des disciplines fondamentales » et seraient « prioritaires » pour l'affectation d'assistantes sociales ou d'infirmières scolaires.

Les professeurs seraient formés par l'Education nationale dans des écoles académiques de la formation professionnelle, les universités étant reléguées au rang de « prestataires de services ». La formation durerait six ans, pour les

premier et second degrés, avec une année supplémentaire pour préparer le concours après la licence.

Les enseignants seraient formés par leurs pairs, déchargés d'heures d'enseignement et payés pour cela. La revalorisation des professeurs, promise à hauteur de 3 % par an en 2022, « sera actualisée », promet Roger Chudeau. Elle concernerait les cinq à sept premières années d'ancienneté. Le RN veut toutefois revoir le statut des enseignants du second degré.

Pour financer ces mesures, le parti table sur une démographie en baisse : « S'il manque 400.000 élèves, il va bien falloir en tenir compte en termes d'emplois », plaide Roger Chudeau, « sauf pour l'école rurale ».

Le « pacte enseignant » serait abrogé. Le RN promet un retour au décret antérieur avec une obligation de remplacement. Pour le reste, Roger Chudeau invite à « réduire la voilure » sur l'organisation en académies et régions académiques – « Il y a un échelon en trop », estime-t-il. ■

Le malaise des fonctionnaires, un terrain propice à l'extrême droite

Le RN gagne aussi des voix chez les fonctionnaires, souligne une note rédigée par le « think tank » Sens du service public de la Fondation Jean-Jaurès dont « Les Echos » ont eu copie.

Leïla de Comarmond

Le RN a franchi un nouveau cap lors des européennes et est désormais aux portes de Matignon. Les « années de dévalorisation des services publics » y ont largement contribué, estime une note du think tank Sens du service public pour la Fondation Jean-Jaurès que « Les Echos » dévoilent en exclusivité. Ce mouvement a été alimenté et continuera d'être en premier lieu par la multiplication des fermetures et l'éloignement des services associés à une dématérialisation à marche forcée. Cela a conduit à « un sentiment de déclassement, d'indifférence et d'injustices » renforcé par un « désenchantement face aux promesses républicaines non tenues », en particulier à l'école et à l'hôpital, estiment les auteurs.

La poussée du RN aux européennes a confirmé que les fonctionnaires sont de plus en plus nombreux à être tentés par l'extrême droite. Cette attraction est l'expression d'un malaise puissant des agents publics, selon la note. Ce dernier ne tient pas à un détachement de leur mission d'intérêt général. Au contraire, insiste la note, qui cite un sondage de BVA pour la Casden de mai 2023, selon lequel 88 % sont fiers de leur mission et 85 % se sentent utiles à la société. Mais 73 % ne se sentent ni valorisés, ni reconnus par la société. D'où « le sentiment de ne pas être entendus et respectés, malgré l'engagement professionnel et le rôle social essentiel des métiers publics ». Policiers, militaires et maintenant enseignants en particulier sont concernés mais pas que.

« Pratique brutale des institutions »

Le vote RN n'est cependant pas que protestataire. Le parti de Jordan Bardella et Marine Le Pen rencontre désormais une certaine audience de conviction dans les rangs de la

fonction publique, ce qui explique sans doute qu'ils restent muets sur les effectifs de fonctionnaires, préférant parler de « réduire le mille-feuille administratif ».

« Tout en dénonçant "le système", "l'élite", "l'Etat profond", le RN s'appuie sur des hauts fonctionnaires pour élaborer son programme et tenter de s'approprier les rouages de l'administration », souligne la note de la Fondation Jean-Jaurès, qui rappelle le soutien de Marine Le Pen à la préfectorale et le corps diplomatique lors de la réforme qui a fait disparaître les grands corps de la fonction publique de l'Etat. S'y ajoute la création d'« habitudes de travail » avec les agents territoriaux au sein des collectivités locales gagnées par le RN. Et l'extrême droite n'hésite pas à faire pression sur les fonctionnaires aussi de l'extérieur, avec la multiplication d'associations liées à l'extrême droite, en particulier liées à l'éducation, de la Cocarde étudiante aux Parents vigilants. Mais pas que.

Par ailleurs, ajoutée à l'affaiblissement des corps intermédiaires et la hausse du poids des contractuels dans la fonction publique, la réforme de la haute fonction publique qui élargit le vivier des recrutements par la création d'un grand corps unique et facilite celui de non-titulaires pourrait faciliter la mainmise du RN qui voudrait « une administration au pas », explique la note qui renvoie à « la gestion de l'extrême droite au niveau local [qui] confirme les risques d'une pratique brutale des institutions ».

Dans ce contexte, en cas d'accession du RN au pouvoir, les fonctionnaires vont se retrouver face à un « dilemme » : « continuer à assurer "normalement" la continuité de l'Etat, résister de l'intérieur, partir ou collaborer franchement », explique la note. Au-delà de « véritables opportunistes... beaucoup pourraient s'accommoder ou subir la situation », s'inquiètent la Fondation Jean-Jaurès et Sens du service public. Soulignant que « faire désertion n'est ni donné à tout le monde, ni forcément souhaitable pour le pays », ils intègrent désormais « dans [leurs] projections » le « sujet de la désobéissance ». ■

Des financements cruciaux pour les partis sont également en jeu

Le nombre de voix obtenues aux législatives conditionne la subvention publique versée aux formations politiques.

Ulysse Legavre-Jérôme

Les 30 juin et 7 juillet prochains, les partis vont non seulement jouer leur avenir politique, mais aussi leur train de vie financier. De leurs résultats aux législatives dépendront les deniers que leur versera l'Etat ces prochaines années.

Pour 2024, l'aide publique directe était ainsi d'un peu plus de 66 millions d'euros pour l'ensemble des organisations politiques. Soit une part importante de leurs ressources qui s'élèvent à 198 millions d'euros au total, selon la Commission nationale des comptes de campagne et des financements politiques (CNCCFP).

La répartition des fonds publics repose sur deux éléments : d'une

part, le nombre de parlementaires et, d'autre part, les suffrages qui ont été obtenus lors des dernières élections législatives. Au premier tour, dès lors qu'un parti récolte au moins 1 % des suffrages dans 50 circonscriptions, chaque voix lui rapporte environ 1,60 euro, et ce, chaque année. Puis, une fois le second tour passé, chaque parlementaire élu (député et sénateur) permet d'obtenir un montant de plus de 37.000 euros par an jusqu'aux élections suivantes.

A ce titre, et pour ne donner qu'un exemple, plus de 8,8 millions d'euros ont été versés à Ensemble pour la majorité présidentielle – Renaissance (ex-LREM), Modem et Horizons – en 2024, en contrepartie des 5,7 millions de voix obtenues lors des législatives de 2022. Une somme à laquelle s'ajoutent 10,6 millions d'euros pour les 248 députés et 39 sénateurs rattachés au camp Macron. Soit un total de 19,5 millions d'euros par an. Une

somme deux fois plus importante que celle versée au RN (10,2 millions d'euros) et à LR (9,5 millions).

Baisse des adhésions

Ces financements publics sont d'autant plus cruciaux pour les partis qu'ils sont confrontés depuis des années à une baisse des adhésions. Ensemble pour la majorité présidentielle ne touche qu'environ 600.000 euros par an des cotisations, selon la CNCCFP.

L'enjeu est tel qu'il peut parfois conduire à d'âpres batailles au sein des mêmes familles politiques, à l'image de ce qu'il s'est passé ce week-end chez Les Républicains. Jusqu'à la dernière minute, plusieurs ténors ont essayé de rattracher les députés investis par LR à leur microparti pour que ces subventions publiques leur soient versées directement. Des rattachements que chaque candidat doit spécifier lors du dépôt de sa candidature en préfecture.

Le maire de Cannes, David Lisnard, et le député sortant du Lot Aurélien Pradié se sont activés pour tenter de remporter ces affiliations, respectivement à Nouvelle énergie et à Du Courage ! Dans une moindre mesure, Xavier Bertrand et Valérie Pécresse ont voulu faire de même avec leur mouvement Nous France et Libres !

A droite, certains micropartis ont en vain tenté de se positionner le week-end dernier pour capter cette manne.

En vain, puisque le microparti du maire de Cannes, bien qu'ayant investi 70 candidats, n'a pas réussi à dépasser le seuil minimal légal des 50 candidats rattachés en préfec-

ture. Idem pour Aurélien Pradié. Une perte sèche pour LR. Le financement fléchi vers leur microparti n'ayant pas atteint le seuil requis, celui-ci sera désormais perdu pour l'ensemble des Républicains !

Horizons fait cavalier seul

Au sein du camp Macron, le parti d'Edouard Philippe, Horizons, bien qu'en lice sous la bannière de la majorité présidentielle, a pris la décision de rattacher ses candidats à ses propres couleurs pour ces législatives, avec la présidentielle de 2027 en ligne de mire.

Du côté de Reconquête, la stratégie pour renflouer les caisses a été de présenter des candidats dans un maximum de circonscriptions (330 au total). Et ce, alors que le parti d'Eric Zemmour a très peu de chance de faire élire des députés.

A l'inverse, certains partis du Nouveau Front populaire vont être financièrement perdants au global. En ne présentant qu'un seul candi-

dat par circonscription, la plupart d'entre eux se privent ainsi de rentrées de fonds supplémentaires. C'est surtout pour La France insoumise que cette alliance va être le plus dommageable. Le parti de Jean-Luc Mélenchon doit renoncer à plus de 100 circonscriptions par rapport à la Nupes de 2022. Les socialistes, eux, font une bonne opération sur le plan financier avec 175 candidats cette année, contre 70 lors des précédentes élections.

Reste qu'à ces législatives, c'est bien le camp du président de la République qui risque de voir ses caisses le plus diminuer. S'ils obtiennent beaucoup moins de voix et presque deux fois moins de sièges qu'en 2022, comme l'annoncent les sondages, les macronistes pourraient voir leur financement public sévèrement amoindri, alors qu'ils en sont très dépendants. Et inversement, le RN pourrait, lui, voir ses finances gonfler de manière substantielle. ■



VOS INVESTISSEMENTS SONT-ILS PRETS POUR LA NOUVELLE DONNE MONDIALE ?

Notre monde fait face à des changements rapides, forçant les entreprises à s'adapter aux nouvelles réalités sans attendre. En tant que leader européen de la gestion d'actifs*, Amundi vous accompagne dans les prises de décision éclairées en matière d'investissement.

Voici un aperçu de quelques-uns des défis majeurs qui ont fait l'objet de discussions lors de notre Amundi World Investment Forum :

Les changements d'alliances historiques en matière de sécurité et de commerce : un impact sur l'économie à ne pas négliger

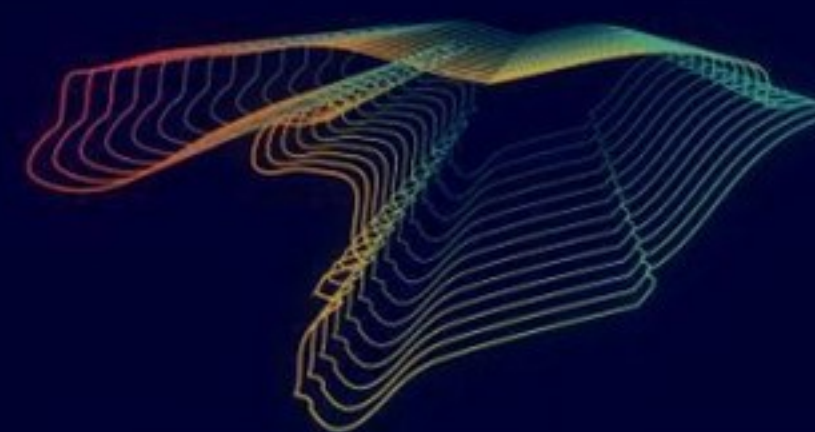
La décarbonation des économies mondiales : l'un des plus grands défis à relever collectivement

L'accélération des développements technologiques : des opportunités créatrices de valeur

Les évolutions démographiques : une composante incontournable dans nos dépenses et investissements



Découvrez
les grandes
discussions
tenues lors de
l'Amundi World
Investment Forum
2024.



La confiance
ça se mérite

Amundi
ASSET MANAGEMENT

INVESTIR IMPLIQUE UN RISQUE EN PERTE DE CAPITAL

Les performances passées ne préjugent pas des performances futures. Amundi Asset Management, Société par Actions Simplifiée - SAS au capital de 1 143 615 555€ - Société de gestion de portefeuille agréée par l'AMF n° GP04000036 - Siège social : 91-93 boulevard Pasteur, 75015 Paris, France - 437 574 452 RCS Paris. *Leader Européen de l'investissement selon le classement IPE Top 500 publié en juin 2023. Plus d'informations sur amundi.com.

Les défaillances d'entreprises encore appelées à augmenter dans la zone euro

- Dans presque toute la zone euro, les défaillances sont supérieures à celles d'avant le Covid.
- Les taux élevés, la faiblesse de la demande et les hausses de salaires sont en train de réduire les marges.

CONJONCTURE

Guillaume de Calignon

Quasiment tous les pays d'Europe enregistrent sur les douze derniers mois un nombre de défaillances d'entreprises supérieur à celui de 2019, c'est-à-dire avant la pandémie de Covid. C'est le cas en Allemagne, en France, en Espagne, en Belgique, au Portugal et aux Pays-Bas. Seule l'Italie est légèrement en dessous de son niveau d'il y a cinq ans, selon les chiffres de Coface. Certes, le nombre de défaillances a légèrement reculé au premier trimestre de cette année mais le niveau reste tout de même très élevé. Plus grave, les faillites ont continué à augmenter dans des secteurs clés tels que l'industrie, le transport et l'information communication.

« Une partie des défaillances s'expliquent par un effet de rattrapage », selon Bruno De Moura Fernandes, économiste de Coface. Plusieurs pays ont mis en place un moratoire sur les faillites pendant le Covid et les Etats ont aidé les entreprises en leur prêtant de l'argent à des taux favorables à l'exemple des prêts garantis par l'Etat (PGE) en France. Désormais, il faut rembourser ces emprunts.

Hausses de salaires

D'autre part, « les entreprises zombies, à la rentabilité très basse qui survivaient uniquement parce qu'elles pouvaient emprunter à des taux faibles depuis plus de dix ans, se sont multipliées parce que la sélection naturelle ne fonctionnait pas. C'est beaucoup plus difficile aujourd'hui pour elles avec la hausse des taux », souligne l'économiste. Ensuite, « pendant dix ans, les crédits à taux bas ont permis aux entreprises d'investir dans des projets à faibles taux de rendement, c'est aujourd'hui un facteur de vulnérabilité de ces entreprises quand il faut renouveler les emprunts à des taux plus élevés », poursuit Jean-Christophe Caffet, chef économiste de Coface.

Enfin, il y a aussi les difficultés conjoncturelles. Mis à part la hausse des coûts de financement, les entreprises doivent faire face à des hausses de salaires et une demande qui reste anémique après deux ans d'inflation. Certes, cette augmentation des prix a permis à de nombreuses entreprises de relever leurs prix de vente et donc leurs profits. Mais désormais, les marges sont

sous pression. Les coûts salariaux rapportés à la quantité produite par un salarié en zone euro affichent encore une hausse de 5,6 % sur un an sur les trois premiers mois de 2024. « Ce n'est pas compatible avec le retour à une inflation de 2 % dans la zone euro, sauf si les marges des entreprises baissent. Et c'est ce que l'on commence à voir », note Jean-Christophe Caffet. En résumé, « les coûts sont aujourd'hui nettement plus élevés qu'en 2019 mais pas la demande », dit-il.

Les Etats ont aidé les entreprises en leur prêtant de l'argent à des taux favorables.

Désormais, il faut rembourser ces emprunts.

Et « tout suggère que les défaillances d'entreprises, en nette progression ces derniers mois vont continuer d'augmenter au cours des prochains trimestres, sinon des prochaines années », estiment les économistes de l'assureur-crédit. Car les taux ne vont pas baisser très vite et plus ils restent élevés longtemps, plus les entreprises se refinanceront à des coûts élevés, ce qui risque de faire encore grimper le nombre de sociétés en difficulté.

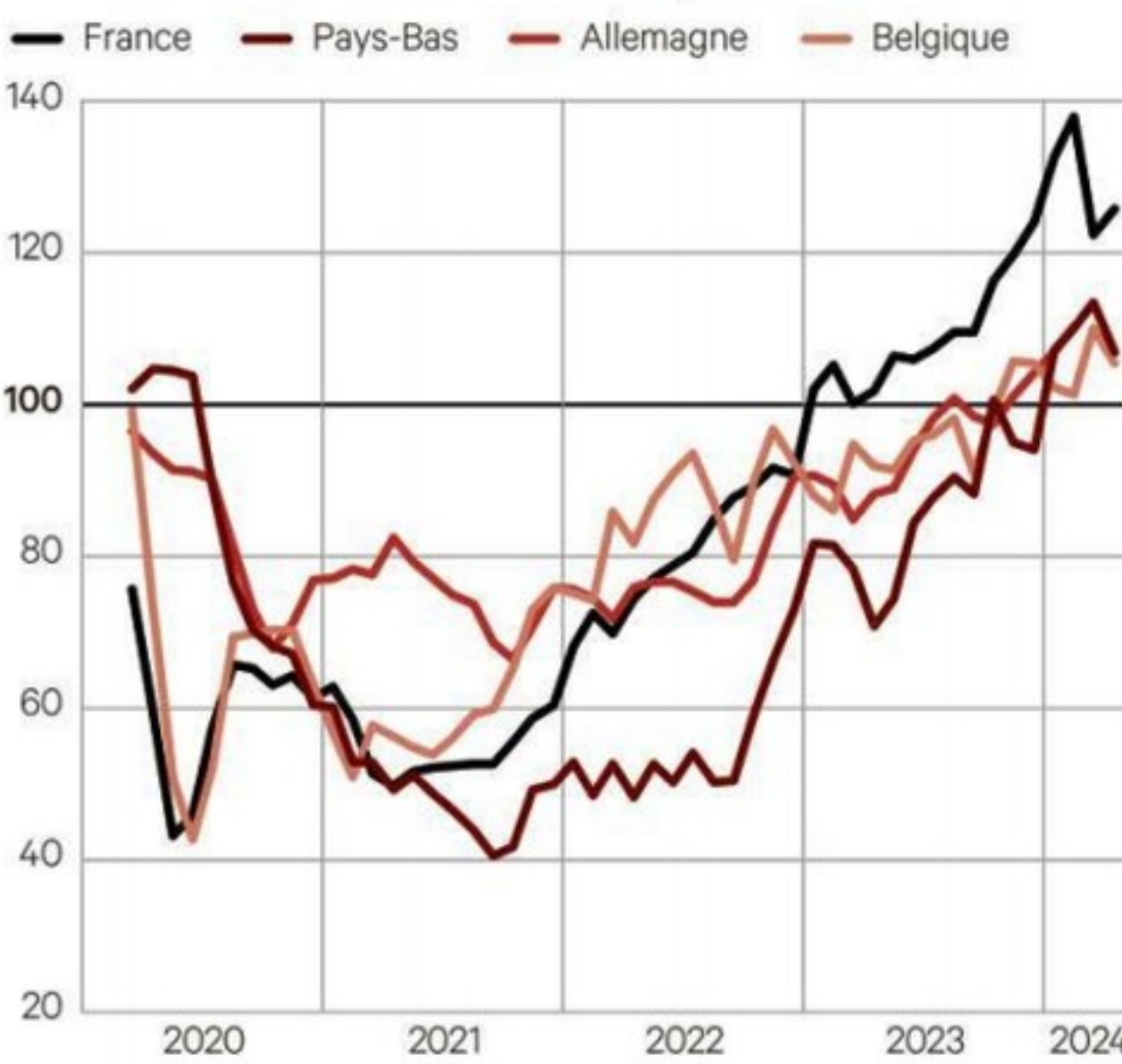
Pour le chef économiste de Coface, la progression du nombre des défaillances est donc « le principal risque autre que géopolitique pour les économies développées cette année. En cas de nouvelle accélération, ce qui n'est pas notre scénario privilégié, les destructions d'emplois augmenteraient et l'impact se ferait sentir sur la demande des ménages et donc sur la croissance », explique-t-il.

Pour la suite de l'année, beaucoup dépendra de la baisse des taux de la BCE mais aussi de l'évolution de la demande. Les ménages sont en train de regagner du pouvoir d'achat avec les hausses de salaires et le coup de frein sur l'inflation.

Mais ce n'est pas suffisant. Pour que les entreprises limitent la casse, il faut que la consommation reparte. Or, pour l'instant, le manque de confiance dans l'avenir pousse les ménages à épargner. La reprise économique et le recul des défaillances d'entreprises passent plus que jamais par une baisse du taux d'épargne. ■

Les défaillances d'entreprises augmentent plus fortement en France

En % de la même période en 2019, somme glissante sur 3 mois



« LES ÉCHOS » / SOURCES : MACROBOND, ELLISPHERE, COFACE - PHOTO : LAURENT GRANDGUILLOT/REA



La grande déprime des industriels européens

La production industrielle de la zone euro affiche toujours un recul de l'ordre de 4 % depuis le début de la guerre en Ukraine.

L'industrie européenne continue à souffrir. Depuis la fin 2017, la production manufacturière affiche un recul de 3 % dans la zone euro. La performance de l'industrie américaine est, elle, loin d'être mirobolante. Il n'en reste pas moins que, sur la même période, la production manufacturière des Etats-Unis n'a baissé que de 1 %. La sous-performance du Vieux Continent s'est aggravée avec la guerre en Ukraine et l'envol des prix de l'énergie.

Car l'industrie européenne fait face à une accumulation de difficultés depuis quelques années. La fragmentation du monde et le protectionnisme grandissant l'affectent particulièrement. Les exportations représentent une plus grande part du PIB de la zone euro que pour les Etats-Unis, par exemple. Ensuite, il y a évidemment l'atonie de la demande intérieure

en Europe à la suite de la poussée de l'inflation depuis la fin 2021, qui pénalise les industriels. Et la concurrence de la Chine s'est exacerbée.

Dans une étude récente, l'institut de l'économie allemande de Cologne indique que les industriels allemands ressentent de plus en plus la concurrence chinoise. La moitié d'entre eux déclarent que leurs concurrents chinois proposent des produits comparables à des prix inférieurs de plus de 20 % aux leurs.

Enfin, l'UE a été plus lente que la Chine et les Etats-Unis à soutenir activement ses industriels à l'aide de politiques ciblées. « La résistance de l'activité économique américaine s'explique en grande partie par la politique industrielle menée par l'administration Biden qui a réussi à ce que les Etats-Unis attirent de nouveau des investissements étrangers », souligne Gilles Moëc, chef économiste d'AXA.

Depuis début 2023, les deux grands plans de soutien à l'industrie américaine, le Chips Act pour les semi-conducteurs et l'Inflation

Reduction Act pour les industries vertes et de haute technologie, ont entraîné une multiplication par près de quatre du montant des investissements dans la construction de nouvelles usines outre-Atlantique. Alors qu'entre 2019 et 2022, les investissements dans de nouvelles usines représentaient moins de 30 milliards de dollars par an, ils atteignent 120 milliards sur les douze derniers mois.

Le problème allemand

Rien de tout cela n'a lieu de ce côté-ci de l'Atlantique. Certains pays sont plus touchés que d'autres. Un des problèmes est que l'Allemagne, le cœur de l'industrie européenne, reste engluée dans les difficultés. Depuis la fin 2017, l'Allemagne accuse une chute de plus de 5 % de sa production industrielle. L'automobile notamment, a du mal à retrouver son niveau de production d'avant. Ce qui pèse sur l'Europe entière. Sur les trois premiers mois de cette année, la production automobile est inférieure de près de 20 % à celle du début 2018 dans la zone euro.

Dans les secteurs les plus énergivores comme la sidérurgie et la chimie, le repli est bien plus marqué depuis l'offensive russe sur Kiev malgré un léger rebond ces derniers mois. Dans ces deux secteurs, la production industrielle en Allemagne affiche toujours une baisse de plus de 15 % depuis la fin 2021. Les Allemands ne sont pas les seuls. En Italie et en France aussi, la production manufacturière est en forte baisse depuis fin 2017. A cette date, en effet, l'émergence des voitures électriques a commencé à peser sur la construction automobile traditionnelle.

Cette déprime se voit très bien dans les enquêtes de conjoncture. Si les chefs d'entreprise des services retrouvent le moral, l'amélioration de la confiance des industriels est beaucoup plus lente. « Tout cela pointe vers une nouvelle phase de désindustrialisation. Mais la volonté politique européenne, tant dans les batteries, les semi-conducteurs et les technologies vertes peut inverser la tendance », estime Bruno De Moura Fernandes, économiste chez Coface. — G. C.

Afrique : plus d'un milliard de dollars pour produire plus de vaccins

SANTÉ

Le Forum mondial pour la souveraineté et l'innovation vaccinales, qui s'est tenu jeudi à Paris, a lancé un accélérateur de la production des vaccins en Afrique.

Myriam Chauvot

L'Europe n'est pas la seule à vouloir la souveraineté sanitaire. L'Afrique veut produire elle-même ses vaccins. C'est le grand enjeu du Forum mondial pour la souveraineté et l'innovation vaccinales qui se tient ce 20 juin à Paris. Ouvert dans

la matinée par Emmanuel Macron, il est coorganisé par la France avec l'Union africaine et Gavi, le partenariat public-privé rassemblant gouvernements, institutions multilatérales et donateurs pour vacciner les enfants des pays à faible revenu, soit plus de la moitié des enfants dans le monde. Créé en 2000, Gavi a franchi en 2023 la barre du milliard d'enfants vaccinés.

Gavi est devenu au fil du temps l'un des plus grands acheteurs mondiaux de vaccins, que les laboratoires pharmaceutiques lui fournissent à très bas prix. Le Forum mondial de ce 20 juin lance la collecte des fonds nécessaires à ses campagnes de vaccination sur 2026-2030 et, à ce titre, Gavi devrait solliciter 11,9 milliards de dollars (11,1 milliards d'euros), selon

des documents vus par Reuters. Mais par ailleurs, l'objectif du forum est aussi de financer sa nouvelle initiative : un accélérateur de la production des vaccins en Afrique (African Vaccine Manufacturing Accelerator, Avma en anglais).

Un fonds de 10 ans

Avma est une sorte de « fonds d'investissement » qui octroiera un soutien financier aux projets de production de vaccins en Afrique. Il démarre fort. Pour le financer, Emmanuel Macron a annoncé, lors du forum, un engagement de 1,2 milliard de dollars (1,1 milliard d'euros) des pays développés financeurs de Gavi, à savoir l'Europe (pour les trois quarts du montant), l'Amérique du Nord, la Corée et le

Japon. Pour sa part, la France va mettre 100 millions de dollars.

Bien que l'Afrique représente 20 % de la population mondiale, son industrie des vaccins ne fournit qu'environ 0,2 % de l'offre mondiale. L'Avma est conçu pour fournir des soutiens financiers aux fabricants de vaccins locaux « pendant dix ans avec divers plafonds d'incitations afin qu'aucun type de vaccin, ni aucun fabricant unique, ne soit surexposé », assure Gavi.

L'Avma proposera deux types de paiements incitatifs, qui seront plus élevés pour les vaccins listés comme prioritaires (choléra, paludisme, rougeole-rubéole...). Le premier paiement, dit « d'étape », interviendra quand un fabricant sera préqualifié par l'OMS. Il ira de 10 millions de dollars, pour les acti-

vités de remplissage et de finition, jusqu'à 25 millions de dollars pour la production de vaccins avec une technologie assez réactive pour

Bien que l'Afrique représente 20 % de la population mondiale, son industrie des vaccins ne fournit qu'environ 0,2 % de l'offre mondiale.

offrir une réponse rapide en cas de pandémie, que ce soit avec des vaccins à ARN messager ou des vaccins classiques à vecteur viral.

Le deuxième type de paiement, appelé « paiement accéléré », sera

versé sous forme de bonus par dose, en plus du tarif payé aux fabricants remportant les appels d'offres Gavi-Unicef. Ces paiements seront plus élevés (d'environ 0,50 dollar par dose) pour la fabrication de bout en bout de vaccins prioritaires. L'enjeu est de soutenir l'objectif de l'Union africaine de produire en Afrique plus de 60 % des besoins en vaccins du continent d'ici à 2040.

Le Forum est en France, Sanofi a donc donné l'exemple en annonçant jeudi un partenariat sur les vaccins polio avec la biotech sud-africaine Biovac qui en devient le premier producteur africain. Sanofi continuera la production en vrac, mais Biovac finira localement la formulation, conditionnera les doses et les distribuera pour répondre aux besoins de plus de 40 pays africains. ■

Les Vingt-Sept sanctionnent l'industrie du GNL russe

- Le quatorzième paquet de sanctions de l'UE contre Moscou interdit le transbordement de GNL russe dans les ports européens vers d'autres destinations.
- La Hongrie a levé plusieurs de ses vôtos.

CONFLIT UKRAINIEN

Karl De Meyer
— Bureau de Bruxelles

Cela leur a pris des semaines de discussions, mais les ambassadeurs des Vingt-Sept sont finalement parvenus, jeudi 20 juin, à valider un nouveau paquet de sanctions contre la Russie – le quatorzième depuis l'invasion de l'Ukraine en février 2022. Il cible pour la première fois l'industrie gazière russe en interdisant le transbordement de gaz naturel liquéfié (GNL) dans l'Union européenne. La Russie pourra donc continuer de livrer du GNL à destination de l'UE, une condition considérée comme essentielle par certains pays, toujours très dépendants de ce gaz pour leur approvisionnement.

Mais les Russes ne pourront plus se servir des ports européens (Zeebruges en Belgique, Montoir-de-Bretagne en France) comme relais vers d'autres destinations plus lointaines comme la Turquie, la Chine ou Taïwan. Cela compliquera la logistique des exportateurs russes, qui en hiver utilisent des méthaniers

brise-glace depuis l'Arctique jusqu'à l'Europe, où ils transfèrent le GNL vers des méthaniers classiques.

Amputation d'un quart des recettes

Faute de transbordements en Europe, les groupes gaziers russes devront passer par l'Océan arctique, or leur flotte de méthaniers brise-glace est limitée. L'an dernier, les livraisons de GNL vers l'UE ont produit des recettes de 8 milliards d'euros. L'interdiction des transbordements devrait amputer cette somme d'environ un quart (deux milliards d'euros par an).

La Hongrie, qui a longtemps bloqué cette mesure par opposition de principe aux sanctions dans le secteur énergétique, a levé son veto après avoir reçu l'assurance que l'Union européenne ne proposerait pas de sanctionner l'actuel chantier d'extension de sa centrale nucléaire de Paks, piloté par le russe Rosatom.

Le quatorzième paquet de sanctions empêche par ailleurs le financement européen de projets d'infrastructures méthaniques russes. Il vise aussi à limiter le recours par la Russie à des cargos « fantôme » pour contourner les sanctions européennes sur les exportations de pétrole russe. Il cible le système de messagerie financière SPFS, alternative au système interbancaire SWIFT.

Pour arriver à un accord, il a aussi fallu surmonter des réticences allemandes. Pour améliorer l'efficacité des sanctions précédentes et empêcher (ou du moins diminuer) leur contournement, la Commission avait proposé de renforcer l'obligation, pour les entreprises européennes, de contrôler la destination finale des biens qu'ils commercialisent. Bruxelles voulait l'étendre à de nombreux produits à usage a priori uniquement civil mais dotés de précieux semi-conducteurs.

Pour arriver à un accord, il a aussi fallu surmonter des réticences allemandes. Pour améliorer l'efficacité des sanctions précédentes et empêcher (ou du moins diminuer) leur contournement, la Commission avait proposé de renforcer l'obligation, pour les entreprises européennes, de contrôler la destination finale des biens qu'ils commercialisent. Bruxelles voulait l'étendre à de nombreux produits à usage a priori uniquement civil mais dotés de précieux semi-conducteurs.

Dissensions à Berlin

L'Allemagne, premier pays exportateur du continent, a jugé que ces mesures risquaient de pénaliser de nombreuses PME exportatrices qui préféreraient renoncer à des contrats plutôt que de courir le risque d'enfreindre les sanctions européennes. Il a finalement été décidé d'attendre les conclusions d'une étude sur les conséquences de ces mesures. Le dossier a ajouté une

source de dissensions, à Berlin, entre les Verts partisans de sanctions fermes et des sociaux-démocrates plus protecteurs des entreprises allemandes.

Le nouveau paquet de sanctions doit être formellement adopté lundi 24 juin par les ministres des Affaires étrangères. A noter : à maintenant dix jours du début de sa présidence tournante de l'UE, la Hongrie a levé son veto sur un certain nombre de dossiers : les nouvelles sanctions, la nomination du Néerlandais Mark Rutte à la tête de l'Otan, et l'ouverture effective des négociations d'adhésion de l'Ukraine à l'UE.

Budapest continue toutefois de bloquer le fonctionnement de la Facilité européenne pour la paix, l'instrument extrabudgétaire par lequel les Vingt-Sept voudraient faire transiter des milliards d'euros d'aide militaire à Kiev. « Ils continuent de garder ce levier pour obtenir le déblocage des fonds européens en leur faveur gelés par la Commission », estime un diplomate. A cause de ses atteintes à l'Etat de droit, Budapest a vu des milliards d'euros de subsides européens retenus par Bruxelles. ■



Le méthanier russe « Boris Vilkitsky » au port de Montoir-de-Bretagne, près de Saint-Nazaire, en mars 2022. Photo Jean Nicholas Guillo/REA

A Hanoï, Poutine teste la « diplomatie du bambou » du pouvoir vietnamien

Montrant qu'il n'est pas totalement isolé sur la scène internationale, le président russe a rencontré, jeudi, à Hanoï, les principaux cadres du régime communiste.

Yann Rousseau
— Correspondant à Tokyo

Montrant aux capitales occidentales qu'il n'est pas complètement isolé sur la scène internationale, Vladimir Poutine a mené, jeudi, une visite d'Etat express au Vietnam, au lendemain de son bref séjour en Corée du Nord. Le président russe souhaitait renforcer ses échanges commerciaux et son partenariat stratégique avec le pouvoir communiste de Hanoï, qui tente, depuis des années, de construire une « diplomatie du bambou » suffisamment flexible pour signer des accords avec Moscou, Pékin ou Washington.

Avant de rencontrer, au fil de la journée, les cadres du régime vietnamien, dont plusieurs ont été formés en URSS au temps de la guerre

froide, Vladimir Poutine avait loué, dans le « Nhan Dan », le journal officiel du PC vietnamien, les efforts de Hanoï « pour défendre un ordre mondial équitable fondé sur les principes de l'égalité de tous les Etats et de la non-ingérence dans leurs affaires intérieures ». Moscou salue particulièrement la neutralité de son partenaire dans la crise ukrainienne.

Des liens historiques

Si le régime vietnamien, emmené par le patron du Parti Nguyen Phu Trong, est très attaché, du fait de ses luttes passées, aux enjeux de souveraineté et d'intégrité territoriale, il n'a jamais condamné l'agression de l'Ukraine par les forces russes et n'a jamais coupé les liens avec Moscou, son partenaire historique.

La Russie, qui avait fourni au mouvement communiste vietnamien une assistance militaire décisive lors de ses guerres contre la France et les Etats-Unis puis lors de son occupation du Cambodge, reste le principal fournisseur d'armes de Hanoï. Selon l'Institut international de recherche sur la paix de Stoc-

kholm, le Vietnam a importé, entre 1995 et 2021, pour 9,1 milliards de dollars d'armes et d'équipements militaires, dont 7,4 milliards de dollars (81,6 %) provenaient de Russie.

Les Etats-Unis s'agacent

Ces livraisons ont toutefois considérablement baissé depuis l'agression de l'Ukraine et la mise en place de sanctions internationales compliquant tous les commerces avec la Russie. « Le Vietnam et la Russie ont étudié les moyens d'échapper aux sanctions occidentales en blanchissant des paiements par l'intermédiaire de VietSovPetro, leur coentreprise lucrative dans le secteur du pétrole et du gaz », explique, dans sa dernière note sur la visite, Carlyle Thayer de l'University of New South Wales, en Australie. « Ils ont un intérêt mutuel à reprendre les ventes d'armes, mais le Vietnam est paralysé par la menace des sanctions américaines. »

Washington, qui s'est progressivement rapproché de Hanoï dans le cadre de la construction d'un réseau asiatique d'alliances contre la

Chine, voit d'un mauvais œil le maintien de ces liens forts avec la Russie de Vladimir Poutine. « Aucun pays ne devrait donner à M. Poutine une tribune pour promouvoir sa guerre d'agression et lui permettre de normaliser ses atrocités », a, d'ailleurs regretté, un peu plus tôt dans la semaine, un porte-parole de l'ambassade américaine à Hanoï.

Les Etats-Unis ne peuvent toutefois pas forcer le régime communiste à choisir entre son allié idéologique historique et ses autres grands partenaires, notamment commerciaux. L'an dernier, le commerce bilatéral entre le Vietnam et la Russie ne représentait que 3,6 milliards de dollars quand celui avec les Etats-Unis dépassait les 110 milliards de dollars et que les échanges avec la Chine atteignaient, eux, 170 milliards. « De toute façon, il n'est pas dans l'intérêt du Vietnam de voir la Russie affaiblie ou mise à l'écart sur le plan international. La Russie constitue un contre-poids utile aux pressions exercées par la Chine et les Etats-Unis », prévient Carlyle Thayer. ■

En Israël, l'armée attaque Netanyahu

PROCHE-ORIENT

Les divergences publiques entre l'état-major de l'armée israélienne et le Premier ministre sur la possibilité d'éradiquer le Hamas et les plans de l'après-guerre à Gaza ne cessent de s'aggraver.

Pascal Brunel
— Correspondant à Tel Aviv

L'armée israélienne commence à sortir de son devoir de réserve vis-à-vis du gouvernement. Pour la première fois, le porte-parole de Tsahal a critiqué publiquement le principal objectif de la guerre dans la bande de Gaza fixé par Benjamin Netanyahu. Prétendre « détruire le Hamas, le faire disparaître, c'est jeter de la poudre aux yeux du public », a affirmé Daniel Hagari, porte-parole de l'armée. Histoire d'enfoncer le clou, ce contre-amiral a souligné que le « Hamas, c'est une idée qui est profondément enracinée dans le cœur du peuple [palestinien, NDLR] et quiconque pense que l'on peut éliminer le Hamas se trompe ».

Jamais un responsable militaire n'avait osé ainsi infliger un désaveu aussi cinglant au Premier ministre depuis le début de la guerre le 7 octobre déclenchée par les massacres commis par le Hamas dans le sud d'Israël. Benjamin Netanyahu n'a, en effet, cessé de promettre une « victoire totale » sur le Hamas et l'éradication de ce mouvement islamiste.

En réaction à la charge du porte-parole, le bureau du chef du gouvernement s'est livré à un rappel à l'ordre. « Le cabinet de sécurité a défini comme but de la guerre la destruction des capacités militaires et de la gouvernance du Hamas », a souligné un communiqué en rappelant que l'armée « s'est bien entendu engagée » à mener à bien cette mission.

Après-guerre

Sur l'après-guerre, et la question essentielle de qui pourrait exercer le pouvoir après le Hamas dans la bande de Gaza, le porte-parole a exprimé l'impatience des militaires, mais aussi de Yoav Gallant, le ministre de la Défense. Jusqu'à présent, Benjamin Netanyahu a toujours refusé de dévoiler ou même de discuter de ce dossier « tant que les combats se poursuivent ». Or le porte-parole a prévenu que « si le gouvernement ne trouve par une alternative, le Hamas restera en place dans la bande de Gaza ».

Yoav Gallant s'est pour sa part déclaré totalement hostile

à ce que l'armée conserve en permanence le contrôle militaire et civil de la bande de Gaza et de 2,2 millions d'habitants, comme le préconisent les ministres d'extrême droite.

Bref, les motifs de tensions entre l'armée et le gouvernement se multiplient. Un exemple : l'armée a annoncé en début de semaine la création de « pauses humanitaires » de 11 heures par jour dans le sud de la bande de Gaza afin de permettre l'acheminement de l'aide internationale à la population palestinienne.

Quelques heures plus tard, Benjamin Netanyahu a affirmé n'avoir pas été mis au courant de cette initiative qu'il a critiquée. Il a profité de l'occasion pour s'en prendre à l'état-major. « Pour parvenir à détruire le Hamas, j'ai parfois pris des décisions qui n'ont pas toujours été acceptées par la direction militaire », a-t-il souligné et d'ajouter en guise d'avertissement : « Nous avons un pays avec une armée et non pas une armée avec un pays. »

Jamais un responsable militaire n'avait osé infliger un désaveu aussi cinglant au Premier ministre.

D'autres « incidents » se sont produits. Un journaliste de la « 14 », une chaîne de télévision privée qui soutient fermement le Premier ministre, a accusé le chef d'état-major, le général Herzl Halevi, d'agir en sousemain et de vouloir maintenir le Hamas au pouvoir. Exceptionnellement, le porte-parole a réagi à ces déclarations d'un média en dénonçant un « mensonge total ». Yaïr Netanyahu, le fils du Premier ministre, a également multiplié les diatribes contre l'armée présentée comme la grande responsable de tous les échecs de ces derniers mois.

Comme le soulignent une bonne partie des commentateurs, l'état-major et le Premier ministre fourbissent les arguments qu'ils présenteront devant une commission d'enquête officielle, qui ne manquera pas d'être créée sur la responsabilité du fiasco du 7 octobre, lorsqu'Israël a été pris par surprise par les commandos de la mort du Hamas.

Jusqu'à présent, les militaires y compris le chef d'Etat-major ont admis leurs erreurs. Le chef des renseignements militaires ainsi que le commandant de la région sud qui comprend la bande de Gaza, ont déjà annoncé leur démission, tandis que le Premier ministre s'est contenté d'affirmer qu'il s'expliquerait le moment venu. ■

en bref

L'Ukraine recevra « en priorité » les missiles antiaériens américains

CONFLIT UKRAINIEN Les Etats-Unis « ont pris la décision difficile mais nécessaire » de donner désormais la priorité à l'Ukraine par rapport à d'autres alliés en matière de livraison de missiles destinés à la défense anti-aérienne, a dit jeudi un porte-parole de la Maison-Blanche. Par conséquent, les exportations vers d'autres pays de missiles Patriot et Nasams en particulier seront « retardées », a signalé John Kirby, porte-parole du Conseil de sécurité nationale. La priorité donnée à l'Ukraine sera en vigueur pendant seize mois. Les livraisons retardées reprendront ensuite vers les autres pays. Le porte-parole a toutefois assuré que cette décision « n'affecterait pas Taïwan ». Cette annonce fait suite à une nouvelle attaque russe, qualifiée de « massive » par Kiev, contre des infrastructures énergétiques ukrainiennes.

analyses



Législatives : un référendum sur la dette



Tous les ingrédients sont réunis pour que l'échéance électorale qui approche s'apparente à une heure de vérité dans les relations entre la France et ses créanciers.

François Vidal

Un coup de tonnerre ! L'annonce de la dissolution de l'Assemblée nationale a marqué une rupture brutale dans notre vie institutionnelle et a ouvert une période d'incertitudes majeure pour le pays et pour chacun d'entre nous. Un choc que l'on peut appréhender de différentes manières.

La première est d'être en colère, de s'enfermer dans le déni et de se demander pourquoi une autre voie n'a pas été choisie. La deuxième est de sombrer dans l'anxiété en redoutant ce qui pourrait advenir si les extrêmes devaient accéder au pouvoir, comme les sondages semblent le prévoir, ou si le pays devenait ingouvernable à l'issue du scrutin. La troisième est d'y voir l'espoir d'une prise de conscience en matière de politique économique après des décennies d'aveuglement collectif.

L'heure de vérité

Car tous les ingrédients sont réunis pour que l'échéance électorale qui approche s'apparente à une heure de vérité dans les relations entre la

France et ses créanciers. La fin d'un feuilleton qui a commencé il y a un demi-siècle, lorsque notre pays a commencé à vivre à crédit. Un épilogue, dont la nature sera écrite par les électeurs les 30 juin et 7 juillet prochains.

Pour comprendre comment on en est arrivé là, un peu d'histoire s'impose. Depuis 1974, tous les budgets nationaux ont été dans le rouge. La faute à un choix collectif qui nous a conduits à opter pour le confort trompeur de l'endettement plutôt que de mener les réformes nécessaires au redressement des comptes publics et assurer ainsi la pérennité de notre modèle.

Au mépris de nos engagements européens et de nos intérêts de long terme, les gouvernements qui se sont succédé se sont bornés à faire du « damage control » en matière de déficit. Résultat, notre dette publique représente désormais 110 % du PIB, ce qui fait de nous l'un des plus mauvais élèves de la classe européenne. Et Bruxelles vient d'engager à notre encontre une procédure pour déficit excessif. Pour mémoire, ce dernier a atteint 5,5 %

en 2023 et, avant le 9 juin, il était attendu autour de 5,1 % pour cette année.

Le paradoxe français

Le paradoxe de notre situation actuelle, c'est qu'en dépit du triste état de nos comptes publics, la signature de la France reste prisée. Les investisseurs continuent de se bousculer pour acheter les OAT émises par le Trésor offrant des taux d'intérêt proches de ceux des Bunds de la vertueuse Allemagne. Et quand une agence de notation dégrade notre dette souveraine, comme Standard & Poor's l'a fait fin mai, cela n'a pas d'effet visible sur nos conditions de financement.

De quoi nourrir l'idée abusive que le crédit de la France est intact et qu'il ne faut pas hésiter à l'utiliser pour doper le pouvoir d'achat des Français au mépris du sérieux budgétaire. Une doctrine qui s'est encore renforcée ces dernières années avec le « quoi qu'il en coûte ». Puisque nous avons été capables de mobiliser des centaines de milliards d'euros pour sauver l'économie, pourquoi ne pour-

rait-on pas le faire pour améliorer le quotidien des ménages ?

C'est cette ligne que défendent les programmes économiques du RN et du Nouveau Front populaire. L'un comme l'autre empile les nouvelles dépenses, à hauteur de 100 milliards environ. Or si dans les deux camps on estime que ces propositions sont financées – grâce à la lutte contre la fraude ou la préférence nationale pour le RN, et au matraquage fiscal pour l'alliance des gauches –, la réalité est que leur politique se traduirait inévitablement par une forte augmentation des déficits.

2-0 pour les marchés

Depuis le lendemain de l'annonce de la dissolution, les investisseurs ont indiqué ce qu'ils en pensaient. En se détournant des valeurs du CAC 40 et en vendant la dette française, ce qui a eu pour effet d'en faire monter les taux d'intérêt, ils ont envoyé un avertissement clair. Si les Français devaient choisir la voie d'une forme d'aventurisme budgétaire, le coût de la dette s'envolerait, entraînant le pays dans une crise de

financement sévère aux conséquences difficilement prévisibles.

Ces dernières années, deux pays ont choisi de tester la résolution des marchés, l'Italie de Silvio Berlusconi en 2011 et le Royaume-Uni de Liz Truss en 2022. A chaque fois, l'expérience s'est soldée par un choc majeur sur les taux, l'abandon précipité des projets engagés et un changement de gouvernement. Nul doute que le scénario se répéterait en France en cas de victoire des extrêmes ou si aucune majorité ne se dégageait à l'issue du scrutin.

Réduire le rendez-vous électoral qui approche à cette seule problématique serait évidemment aberrant, mais il vaudrait mieux que les Français aient conscience qu'il s'agit aussi d'un référendum sur la question de la dette, dont la question pourrait être : souhaitez-vous ou non défier nos créanciers ? On peut regretter cette interférence, considérer que cette irruption du supposé « mur de l'argent » dans une consultation électorale est une atteinte à notre souveraineté, mais c'est malheureusement la marque de notre dépendance. ■

LA
CHRONIQUE
de Jean-Emmanuel Ray

Société d'individus et communauté de travail

Dans notre société fracturée, l'entreprise voudrait être une île. Au temps du « tout collectif » de la mine ou de l'usine, une communauté de travail se constituait naturellement : quand des centaines de salariés entrent à la même heure, travaillent dans un même lieu, font la même chose...

Dans cette société verticale, le salarié restait d'abord subordonné : sanctionné pour l'exercice d'une liberté, il lui appartenait de prouver qu'il n'en avait pas abusé.

« Relative aux libertés des travailleurs », la loi du 4 août 1982 a inversé cette logique : le salarié-citoyen est devenu citoyen-salarié, voulant pleinement exercer ses droits. Et qu'il s'agisse de liberté vestimentaire, d'expression ou politique, les jeunes générations ont pleinement intégré cette autonomie, renforcée par le télétravail : « Et moi, et moi, et moi ». Mais les collègues ? Et les clients ?

Ce passage d'un droit collectif du travail aux droits de l'individu au travail pose trois questions.

1. Saisis par un collaborateur estimant ses libertés bafouées, les juges, français ou de Strasbourg, appliquent des textes proches, en deux parties. Principe : pas d'atteinte aux libertés. Limites : dans ce lieu privé qu'est l'entreprise, où le salarié a accepté d'être subordonné, des restrictions sont licites si « elles sont justifiées par nature de la tâche à accomplir » (par le salarié), et « proportionnées au but recherché » (par l'entreprise).

Mais dans cette balance des intérêts, ils prennent en compte un grand nombre de paramètres, qui s'additionnent au fil des arrêts. Résultat : une casuistique de plus en plus savante laissant donc place à l'interprétation, et mettant en difficulté l'encadrement.

2. Une entreprise est une organisation avec des contraintes collectives,

par ailleurs destinée à produire des biens ou des services achetés par des clients parfois surpris par l'exercice radical de libertés par un collaborateur.

Le salarié-citoyen est devenu citoyen-salarié, voulant pleinement exercer ses droits.

« Dans le cadre de la mise en balance des intérêts divergents, une plus grande importance peut être accordée à ceux de la religion ou des convictions qu'à ceux résultant de la liberté d'entreprendre », énonçait la CJUE le 13 octobre 2022. Concrètement, quid des pratiques d'un unique salarié mettant en cause le collectif, y voyant par ailleurs un danger en termes de réputation ?

3. Quoi qu'en pensent enfin nos prosélytes, l'immense majorité des collègues n'a qu'une envie : « avoir la paix » sur les questions faisant sursauter. Car il faudra demain travailler ensemble, le mois prochain, et davantage... si affinités.

Or en matière politique, par exemple, l'actuelle polarisation au profit des extrêmes n'est plus la classique opposition droite-gauche d'hier. Et concerne les syndicats : selon le sondage Harris Interactive du 9 juin 2024 publié par l'AEF et relatif « au vote au regard de la proximité syndicale », faisaient jeu égal côté CGT les listes LFI (25 %) et RN (24 %), ce dernier étant à 34 % côté FO, 22 % (CFDT), 15 % (SUD). Peu surprenant vu son score national, mais parfois difficile à gérer localement.

Qui doit assurer ces arbitrages permanents ? L'employeur, « investi de la mission de faire respecter au sein de la communauté de travail

l'ensemble des libertés et droits fondamentaux de chaque salarié », et donc pas seulement du demandeur à l'instance (Cass. soc., 22 novembre 2017).

Employeur pouvant s'appuyer sur le règlement intérieur, s'il contient « des dispositions inscrites dans le principe de neutralité et restreignant la manifestation des convictions des salariés, si ces restrictions sont justifiées par l'exercice d'autres libertés et droits fondamentaux, ou par les nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise et si elles sont proportionnées au but recherché » (L. 1321-2-1).

Constat d'un ancien Premier ministre : « L'idéologie rend aveugle et sourd. Dommage qu'elle ne rende pas muet, on entendrait moins de bêtises » (Michel Rocard).

Jean-Emmanuel Ray est professeur émérite à Paris-I Panthéon-Sorbonne.

analyses

Finances publiques : pourquoi la dégradation ?

Face à une crise systémique de l'action publique, le gouvernement n'a mené que des réformes pointillistes.

LA
CHRONIQUE
de Christian
Saint-Etienne



L'agence Standard & Poor's a dégradé la note de la dette publique française de AA à AA- le 31 mai 2024. Le ministre des Finances, Bruno Le Maire, a soutenu dans les jours suivants la thèse suivante : « La raison principale de cette dégradation est que nous avons sauvé l'économie française », en attribuant les difficultés des finances publiques au Covid et à la crise inflationniste de 2020-2023. Bruno Le Maire a tort, comme nous le démontrons ici.

Si le gouvernement a effectivement fait face à une double crise très grave, l'augmentation de la dépense publique et du déficit public pendant ces crises est inférieure à l'augmentation de ces agrégats dans la zone euro pendant cette période.

Par comparaison avec la moyenne de la dépense publique en 2015-2019, la dépense publique en points de PIB n'a augmenté que de 0,5 point en 2023 en France, contre 2,5 points dans la zone euro. Et par comparaison avec le déficit moyen en 2015-2019, le déficit public en points de PIB a augmenté de 2,4 points en 2023 en France, contre 2,5 points dans la zone euro.

Dérapage en 2010

Si l'on dégrade la note de la France et pas celle de l'Allemagne, par exemple, ce n'est pas la conséquence du Covid ou de l'inflation en 2020-2023 mais c'est le produit de la situation catastrophique de nos finances publiques en 2015-2019 avec un déficit public moyen de 3,1 points de PIB en France, contre un excédent de 1,4 point de PIB en Allemagne et un déficit de la zone euro de 1,1 point de PIB ! Emmanuel Macron est ministre de l'Economie ou président de la République depuis août 2014.

Au moment des élections législatives des 30 juin et 7 juillet, nous sommes confrontés à la situation catastrophique de nos finances publiques, avec un déficit public annuel moyen culminant, selon les prévisions de la Commission européenne, à plus de 5 points de PIB en 2024-2025, contre 2,5 points de PIB dans la zone euro hors France. Comment en est-on arrivé là ?

La dérive des finances publiques commence en 1981 mais, partant d'une situation extrême-

mement saine en 1980 – avec une dette brute à 20 % du PIB et une dette nette nulle ! –, nous étions encore dans une situation exactement à la moyenne de la zone euro en 2010-2012. Le dérapage, par comparaison avec la zone euro, commence au milieu des années 2010 et devrait durer jusqu'au milieu des années 2020.

En 2024, la dépense publique devrait s'établir à 57 % du PIB, dont 34 % du PIB de protection sociale, soit quasiment 60 % de la dépense publique. La dépense publique en France dépassera de 8 points de PIB le taux de dépense publique (en % du PIB) dans la zone euro hors France – dont 4 points de PIB au titre des retraites.

Si l'on dégrade la note de la France et pas celle de l'Allemagne, par exemple, ce n'est pas la conséquence du Covid ou de l'inflation en 2020-2023.

Le gouvernement a fait voter une réforme des régimes de retraite qui s'applique depuis le 1^{er} septembre 2023 avec un âge légal de départ qui passera progressivement de 62 à 64 ans pour les régimes du privé et de la fonction publique, mais pas pour les entreprises publiques qui ont obtenu des dérogations avec des réductions de 2 à 3 années par rapport aux régimes principaux. L'âge d'annulation de la décote reste à 67 ans et la retraite minimale passe à 1.200 euros brut mensuels ou 85 % du SMIC net. Les départs anticipés sont facilités et de nouveaux droits familiaux ont été créés avec, au total, une économie d'ensemble de l'ordre de 0,4 point de PIB en application pleine dans huit ans, soit un dixième du surplus de dépense de retraite par rapport aux autres pays de la zone euro. Une réforme des conditions d'obtention de l'allocation chômage devait intervenir au 1^{er} décembre.

Face à une crise systémique de l'action publique – baisse du niveau de l'enseignement, insécurité croissante, immigration incontrôlée, etc. –, le gouvernement mène depuis sept ans des réformes pointillistes, face à des oppositions dures, qui permettent de réduire à la marge les déficits publics. C'est ce que vient de sanctionner Standard & Poor's. Et la situation post-7 juillet est très incertaine, sauf miracle.

Christian Saint-Etienne est économiste universitaire.



Ludovic Martin/AFIP

Gens de l'élite, ne tirez pas sur Macron : vous êtes derrière

La « colère » et la « misère » transformées en pathologie nationale du malheur constituent la plus grande opération de désinformation politique.

LA
CHRONIQUE
d'Eric
Le Boucher



cial », elle marquerait un retour de la France dans les travers qui ont maintenu le chômage au-dessus des 10 % tandis qu'il chutait ailleurs. La folie des programmes en dit assez sur ce chapitre de l'économie.

Un monde calfeutré

Le progrès : c'est le deuxième grand basculement. Les deux populistes se retrouvent pour condamner la science. L'extrême droite par ignorance crasse : elle a été longtemps antivax. La gauche parce qu'elle trouve la science « achetée par les labos » et coupable d'avoir inventé le système technique producteur de CO₂. La science, c'est le progrès, la nouvelle élite veut l'arrêter pour promouvoir le conservatisme, parce qu'elle est fondamentalement pessimiste.

L'élite, comme toujours dans l'histoire de France, tremble devant « la force populaire » soulevée et, par crainte pour sa tête, la met dans le sable.

Troisième axe : la fermeture. Les deux extrêmes partagent la vision d'un monde calfeutré derrière des hautes frontières. Vrai de l'extrême droite mais aussi de la gauche. Si la question européenne la coupe encore en deux, la gauche qui, hier, était internationaliste est devenue protectionniste comme l'extrême droite. Au-delà du commerce, il est frappant de voir comme « le tiers-monde » qui avait provoqué l'engagement à gauche des générations précédentes est totalement oublié, sinon classé parmi les menaces.

Venons-en à la laïcité. Même si Marion le dit plus fort que Marine, l'extrême droite ne cache pas qu'elle veut remettre les valeurs de l'Eglise chrétienne au centre du village. L'affirmation reli-

gieuse est considérée comme nécessaire face à l'islam, parce que la laïcité, affaiblie par l'électoratisme et oubliée par l'école, l'a laissé envahir l'espace national. Quant à la gauche, pas besoin d'insister : LFI lui a imposé son choix islamogauchiste.

Diagnostic théâtral

Quatrième caractéristique : le radicalisme. L'élite à remplacer est molle, le centrisme du « en même temps ». Il faut de la force, ce que les extrêmes nomment « la volonté politique ». Ce « volontarisme » suppose « la rupture ». Il part d'un diagnostic faux (Macron est ultralibéral) et n'est en vérité que théâtral. Il annonce des renoncements et déceptions en chaîne. Entre-temps, l'extrémisme aura nourri la violence, celle de la gauche pour l'égalitarisme, celle de la droite contre les immigrés et celle des deux contre le pouvoir, les institutions, le respect, la patience, la mesure.

L'élite doit s'interroger pour comprendre cette irruption des deux extrêmes. Le populisme est une vague qui atteint tous les pays développés dont les déterminants sont nombreux et complexes : économiques, technologiques, éducatifs, philosophiques (la recherche de sens des jeunes) et beaucoup médiatiques (le soutien de la radicalité est vendeur).

Aujourd'hui, c'est la France la plus atteinte. Il y a beaucoup de choses à faire pour l'endiguer et la première est de ne pas désertier et de rétablir les faits. L'élite n'a pas à rougir de son gouvernement : une France souffre vraiment (15 %), une autre a du mal (15 %), mais les 70 %, l'immense majorité, disent « la satisfaction de leur vie » (Insee).

La « colère » et la « misère » transformées en pathologie nationale du malheur constituent la plus grande opération de désinformation politique conduite par une élite alternative utopique (version centriste), menteuse et dangereuse (version radicale).

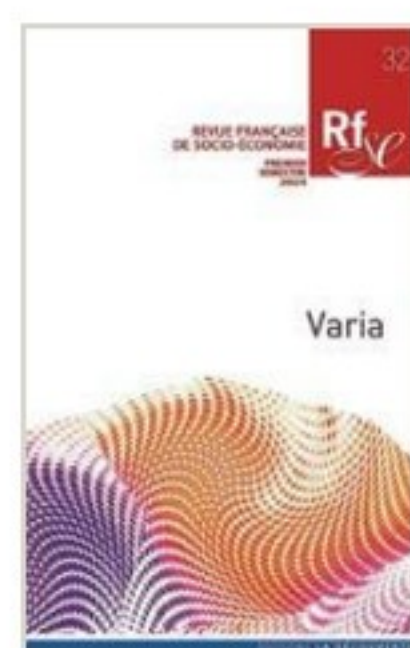
Eric Le Boucher est éditorialiste aux « Echos »

LA REVUE
DU JOUR

Le capitalisme de cuisine des dark kitchens

LE PROPOS Lorsque vous commandez sur une plateforme en ligne de livraison de plats cuisinés, ceux-ci peuvent provenir soit d'un restaurant classique, doté d'une cuisine, de cuisiniers à l'ancienne, d'un service en salle, soit d'une enseigne de restauration rapide, où les « mets » sont préparés par du personnel peu qualifié, en suivant un processus quasi industriel ne laissant aucune place à l'initiative individuelle. Enfin, vous pouvez être servi par une dark kitchen, encore appelée « cloud kitchen ». L'application parle d'un « restaurant », mais il peut s'agir d'une pièce de dix mètres carrés où deux personnes assemblent des ingrédients déjà transformés : « bidons de sauce, de blanc d'œuf, pièces de viande surgelées, viande hachée, nems ».

L'INTÉRÊT La « Revue française de socio-économie » décortique le business model de ces officines qui emploient un personnel tout aussi peu qualifié et mal payé que dans la restauration rapide, mais plus



autonome : il doit savoir utiliser les mêmes ingrédients pour préparer divers plats, vendus, sur l'application, sous des marques différentes : « La farce des empanadas, on va la retrouver dans le steak végétarien des bao burgers. »

LA CITATION « Quand tu vas taper "bowl", tu vas tomber sur notre cloud kitchen, quand tu vas taper "burger", tu vas tomber sur notre cloud kitchen. Ça permet de mieux référencer chaque restaurant. Et on mutualise les matières premières. » — Jacques Henno

Varia

« Revue française de socio-économie », premier semestre 2024, 240 pages, 25 euros.

Publiez vos contributions
sur le Cercle des Echos :
lesechos.fr/idees-debats/cercle



LE POINT
DE VUE

de Olivia Flahault

Assemblées générales :
aux urnes actionnaires !

La saison des assemblées générales 2024 s'achève avec une bonne nouvelle : la démocratie se porte de mieux en mieux... au sein du SBF120. Le taux de participation (appelé quorum par abus de langage), est parmi les plus élevés de la décennie (hausse de 1,1 point) ; en dix ans, il sera passé de 73 % à près de 78 %. Ce taux, qui chiffre le nombre d'actionnaires présents ou représentés le jour de l'assemblée générale, est la mesure de leur engagement. Dans le contexte électoral actuel, ces chiffres font rêver.

Une participation élevée est un signe de confiance des actionnaires dans le projet du groupe et dans la capacité à le déployer, autrement dit dans sa gouvernance. Avec son corollaire : la valorisation et la volatilité. Les actionnaires engagés sont généralement moins enclins à vendre leurs titres à la moindre turbulence.

A contrario, une participation faible est le signe d'une perte de confiance des actionnaires dans le projet ou dans la capacité de l'équipe à le déployer, avec là aussi son corollaire, la valorisation. Des actionnaires qui n'ont plus confiance dans la gouvernance sont prêts à prendre leurs pertes. Dans une AG, comme dans une élection, une faible participation est tout sauf anodine. Elle peut modifier brutalement la trajectoire de l'entreprise comme celle d'une nation.

Le lien entre Solutions 30, Atos ou Rubis ? Les quorums les plus faibles de l'indice en 2023, avec respectivement 27 %, 39 %, et 55 %. Ces trois groupes ont été la cible de campagnes actives. En négligeant le dialogue actionnarial, les entreprises deviennent plus vulnérables.

D'abord parce que leur valorisation est instable, ensuite parce qu'il suffit de 15 % du capital pour prendre le pouvoir lors d'une AG qui ne réunit que 30 % de ses actionnaires. En effet, 50 % des voix permettent de nommer les membres du Conseil. Ces prises de contrôle rampantes renvoient à des enjeux de souveraineté, on l'a vu chez Atos.

Une participation élevée est un signe de confiance des actionnaires dans le projet du groupe et dans la capacité à le déployer, autrement dit dans sa gouvernance.

Pour susciter l'adhésion, il faut entretenir le dialogue dans toutes les circonstances et sur tous les sujets, financiers et extra-financiers. Une participation élevée, c'est exigeant pour les entreprises, mais c'est la garantie de pouvoir compter sur cette partie prenante que constituent les actionnaires, y compris en temps de crise. Négliger ce dialogue, c'est risquer de remplacer un cercle d'actionnaires constructifs par un cercle d'actionnaires plus vindicatifs, voire non désirés.

Il existe un certain nombre d'outils pour compenser la fragilité de la participation et se protéger contre une OPA : parmi eux, les bons Breton (créés précisément par l'ancien PDG d'Atos...) qui permettent d'émettre du capital en cas d'offre publique, la commandite qui,

par construction, rend la prise de pouvoir plus complexe, ou encore l'instauration dans les statuts d'une limitation de droits de vote, un outil mobilisé par près d'une entreprise sur dix au sein du SBF120.

Qui mieux que Danone et Veolia pour illustrer cette année l'importance de la qualité de l'engagement ? Fragilisé par une faible participation, Antoine Riboud décidait en 1992 d'instaurer une limitation des droits de vote dans les statuts de Danone pour se protéger d'une éventuelle prise de contrôle rampante. Le lien avec ses actionnaires était faible, le groupe se barricadait. Fort d'une progression de 40 % du taux de participation de ses actionnaires depuis dix ans (73,6 % cette année), le groupe a décidé à sa dernière AG de faire voter sa suppression. La démocratie actionnariale fonctionne de nouveau à plein.

A l'opposé, Veolia instaure cette année une limitation des droits de vote en l'associant astucieusement à la suppression des droits de vote double. Ce faisant, le groupe de services tient à distance les actionnaires qui voudraient se montrer trop offensifs (en renforçant certes son lien avec les actionnaires attachés au principe une action = une voix). La démocratie actionnariale a bien été le sujet central de son assemblée générale. Ni les citoyens ni les entreprises ne souhaitent être gouvernés par la peur, alors place à la participation et au dialogue. Aux urnes citoyens, aux urnes actionnaires !

Olivia Flahault est présidente d'OFG, société d'analyse et de benchmark de la gouvernance.

LE POINT
DE VUE

de Sophie de Menthon
et Emmanuel Millard

Face à l'instabilité,
les entreprises doivent
être écoutées

Le 9 juin, les Français ont voté et ont envoyé un message très clair. Ils se sont exprimés à plus de 40 % en faveur des partis politiques d'extrême droite et d'extrême gauche. Le Président de la République, dans la foulée, a décidé de dissoudre l'Assemblée nationale et de fixer des élections législatives les 30 juin et 7 juillet prochains. Ces deux annonces ont provoqué des réactions immédiates sur l'économie : après avoir perdu plus de 6 % la semaine dernière, la Bourse de Paris affichait une capitalisation boursière inférieure à celle de Londres, qui a repris par la même occasion un titre perdu en novembre 2022. Le taux d'emprunt à dix ans de la France sur les marchés continue de monter, avec un écart avec l'Allemagne au plus haut depuis 2017, ayant atteint 80 points de base et relégué par la même occasion derrière le Portugal... L'inquiétude des marchés et des entreprises est donc bien réelle sur l'issue de ces élections législatives. Et les risques d'un « affaïssissement » de notre économie semblent être dans tous les esprits.

C'est un avertissement sans frais pour l'instant et les partis pouvant prétendre gouverner en juillet l'ont bien compris, s'empressant de nuancer ou de revenir sur certaines de leurs positions (réforme des retraites, augmentation généralisée des salaires, prix du gaz, ...) dans leurs programmes. Tout le monde se souvient des choix économiques de François Mitterrand en 1981 et de l'échec de sa politique de dépenses publiques et de relance keynésienne, puis de la période

de rigueur de Jacques Delors à partir de 1983, marquant ainsi un ralliement à l'économie de marché et la fin d'une politique de rupture économique. C'était le signe de l'entrée dans une culture de gouvernement responsable et pragmatique.

L'inquiétude des marchés et des entreprises est bien réelle sur l'issue de ces élections législatives.

Nous risquons également de rentrer dans une période d'instabilité, à tout le moins d'agitation budgétaire. Alors même que le débat d'orientation des finances publiques s'est tenu fin avril début mai, au cours duquel le gouvernement a présenté à l'Assemblée nationale la situation des finances publiques, la trajectoire fixée pour les années à venir ainsi que la stratégie retenue pour atteindre les objectifs, le budget pour 2024 est d'ores et déjà obsolète ! En effet, quelle que soit la majorité (absolue, relative ou de circonstance) qui émerge de ces élections législatives, tout sera à refaire, dans un contexte marqué par une dégradation par les agences de notation de la qualité de la dette française, dix-huit mois après un premier avertissement fin 2022. C'est la première fois depuis 2013 que Standard & Poors dégrade la note souveraine française,

mais la deuxième en un peu plus d'un an de l'une des trois agences de notation la sanctionne, après Fitch, en avril 2023. Ramenée d'AA à AA -, soit le même score que la République tchèque ou l'Estonie.

Les entreprises sont conscientes de ce qui les menace et elles ne comptent pas rester sans réagir mais manquent trop souvent d'écoute au sein de l'univers politique. Toutefois, le mouvement ETHIC (Entreprises à taille humaine, indépendantes et de croissance), suivi de beaucoup d'autres, lance une charte apolitique consistant à demander aux candidats de tous partis de respecter leur environnement, dans leurs circonscriptions et en suite à l'Assemblée, en se conformant aux conditions nécessaires à la survie de l'économie de terrain des PME et ETI. Nombreux sont ceux qui l'ont déjà approuvée. La France n'est pas une économie isolée, protectionniste ou insensible au contexte international. Les choix et décisions en matière économique que prendra le prochain gouvernement seront cruciaux et déterminants et seront scrutés, sanctionnés ou validés par les marchés et les économies mondiales. Apprendre des erreurs du passé, c'est déjà bien gouverner.

Sophie de Menthon est présidente du mouvement Ethic. Emmanuel Millard est président de la Fédération internationale des organisations de dirigeants financiers et vice-président de Sorbonne Business School (Paris-I).



Cohabitation,
mode d'emploi

LA
CHRONIQUE
de Jacques Attali



Pour ce que cela vaut pour l'avenir : la cohabitation est un sport de combat et je peux témoigner ici de la façon dont fut conduite la première d'entre elles, en 1986, à partir de trois moments particuliers. Il faut d'abord se souvenir qu'à ce moment, nous n'avions aucun précédent, que la Constitution ne précisait pas les conditions dans lesquelles le président de la République pouvait exercer ses prérogatives et que nous savions que le souhait du futur Premier ministre, Jacques Chirac, ne pensait qu'à rendre la vie impossible à François Mitterrand, à ne lui permettre de n'exercer aucune responsabilité, à le pousser à la démission. Même si le domaine réservé n'est pas défini comme tel dans la Constitution, et si la prééminence du président dans la conduite des affaires étrangères et de la défense n'était discutée par personne, le diable est dans les détails. Et il a fallu vite confronter ses principes à la réalité.

En politique étrangère : dès le lendemain de l'entrée en fonction du nouveau gouvernement, en mars 1986, s'est posée la question de savoir qui représenterait la France dans les réunions internationales. Le test fut, quelques jours après l'entrée en fonction du nouveau gouvernement, la réunion des sherpas pour la préparation du sommet du G7 prévu à Tokyo au mois de mai suivant. Si le représentant du Premier ministre avait participé à cette réunion, il serait devenu évident aux yeux de nos partenaires principaux que le Premier ministre participerait à la détermination de la politique étrangère ou même en avait le contrôle. Or, si cette réunion avait lieu dans le pays hôte, c'est-à-dire au Japon, il eut été impossible d'empêcher le Premier ministre d'y envoyer un représentant. Pour l'éviter, nous avions, bien avant les élections, obtenu de nos partenaires japonais que la réunion de sherpas ait lieu à Paris et que cette réunion se tienne non pas à l'ambassade du Japon à Paris mais dans un château présidentiel, celui de Rambouillet. On fit savoir au Premier ministre que j'y serai le seul représentant de la France, et que le château ne serait ouvert qu'à ceux que le Président souhaitait accueillir. Le Premier ministre insista. Fortement. En vain. Il devint ainsi clair aux yeux du monde diplomatique que le président de la République conservait le contrôle

de la politique étrangère. Depuis, cela n'a jamais été remis en cause.

En politique intérieure : En principe, le président n'a pas son mot à dire. Et pourtant, il a des prérogatives, s'il veut bien les exercer. En juin 1986, le Premier ministre fit voter par le Parlement une série de lois d'habilitation lui permettant de prendre par ordonnance des décisions très importantes. En particulier pour privatiser un certain nombre d'entreprises. Une fois ces lois votées, le Premier ministre demanda au président de signer ces ordonnances. François Mitterrand estima que la Constitution lui permettait de refuser de les signer et il demanda au Premier ministre de passer par la loi pour décider de la privatisation d'entreprises nationalisées en 1945. Le Premier ministre considéra que cette attitude était inconstitutionnelle et, dans un coup de téléphone dramatique auquel j'ai assisté, dans la soirée du 14 juillet 1986, insinua qu'il s'agissait d'un acte de forfaiture qui pouvait justifier la destitution du président et une nouvelle élection présidentielle. Nous passâmes cette nuit-là à l'Élysée, s'attendant à voir débarquer des troupes venant arrêter le président. Il n'en fut rien, et le Premier ministre céda.

Toute cohabitation exige d'un président de la République de l'autorité, de la compétence, de la réflexion et un calme absolu.

La défense : à peu près au même moment, le ministre de la Défense, le Premier ministre et le chef d'état-major proposèrent au président de décider en conseil de défense la mise à disposition de l'armée de terre d'armes nucléaires jusque-là réservées à la marine et à l'aviation. Le conseil se tint. François Mitterrand y expliqua, avec une précision impeccable, que l'arme nucléaire devait rester une arme de dissuasion dont on ne pouvait imaginer la présence sur un champ de bataille. Seul contre tous, il imposa ce point de vue. Sa prééminence dans la définition de la politique de défense ne fut plus jamais contestée.

Aujourd'hui, bien sûr, la situation est totalement différente et on peut imaginer que ces principes soient remis en cause. Il n'empêche : ce précédent explique que toute cohabitation exige d'un président de la République de l'autorité, de la compétence, de la réflexion et un calme absolu. Il y va de la stabilité de nos institutions.

Jacques Attali est écrivain et essayiste.

essais

Retrouvez chaque vendredi un nouvel épisode:
de notre podcast « Les Echos de l'IA »
Abonnement sur lesechos.fr/podcasts/tech-off



Des ouvriers installent les anneaux olympiques sur la Tour Eiffel. Photo AFP

En quatre ouvrages, anecdotes et grands moments de l'épopée sportive.

La grande histoire du sport...
et les petites

LIVRES

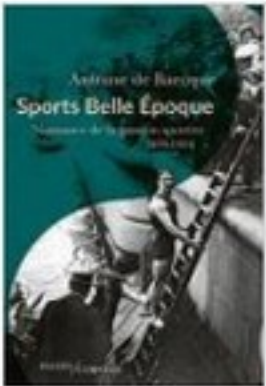
Par Christine Kerdellant

La baignade dans la Seine n'est pas seulement un engagement non tenu de Jacques Chirac maire de Paris, une promesse maintes fois repoussée de sa successeuse Anne Hidalgo, ou un prétexte à défoulement pour les amateurs de scatologie (le hashtag qui encourage à déféquer dans le fleuve afin d'accueillir dignement les politiques qui y plongeront en avant-première des JO a réuni près de 20.000 tweets !)

C'est, avant tout, la renaissance d'un « véritable tableau impressionniste parisien Belle Epoque », explique Antoine de Baecque, professeur à Normale sup et auteur de « Sports Belle Epoque ». En effet, la traversée de Paris à la nage du 10 septembre 1905 (un parcours de 12 km dans une eau déjà polluée par les entérocoques intestinaux) fut l'une des premières manifestations sportives médiatisées, un des premiers événements athlétiques populaires : son organisateur « L'Auto », jointain ancêtre de « L'Equipe », avait enregistré 800 inscriptions. De tout temps, le Parisien a rêvé de se baigner dans la Seine...

Au même titre que le Tour de France cycliste, lancé par le même journal deux ans plus tôt, ce marathon nautique dans une eau à 16 °C est l'un des marqueurs de la « passion sportive » qui se développe depuis 1890. Le sport-spectacle est né, le sport de masse avec lui, et la presse sportive connaît son âge d'or. Le journaliste Albert Londres, connu pour ses reportages chocs et « véristes » comme son enquête sur le bague de Cayenne, veut dénoncer le mythe de ce Tour de (souf) France, ce calvaire en quinze étapes des nouveaux forçats de la route ; il découvre les ravages du dopage, déjà... mais surtout une incroyable ferveur populaire.

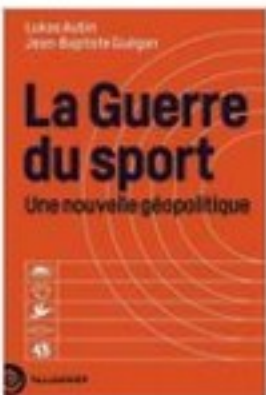
Prenant le prétexte des JO de Paris, les éditeurs publient tous, cette année, des livres sur le sport. La figure de Pierre de Coubertin, « l'inventeur » des jeux modernes, y est incontournable. Cet homme séduit par le modèle d'éducation anglais, la « célébration des noces du muscle et de l'esprit », déjà inquiet de la puissance sportive américaine, se propose de « refaire la race française » grâce à la gymnastique, le rugby ou l'athlétisme.



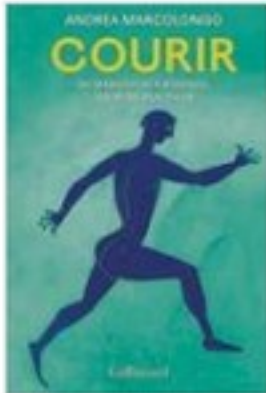
Sports Belle Epoque
d'Antoine de Baecque. Editions Passés composés, 346 pages, 22 euros.



Les Légendes du siècle
de Fabien Archambault. Editions Flammarion, 256 pages, 19 euros



La Guerre du sport
de Lukas Aubin et Jean-Baptiste Guégan. Editions Tallandier, 336 pages, 20,90 euros.



Courir
d'Andrea Marcolongo. Editions Gallimard, 246 pages, 22 euros.

Le baron est un homme raciste et misogyne, dont les maximes célèbres, comme « Citius ! Altius ! Fortius ! », éclipsent aujourd'hui la personnalité conflictuelle et les propos outrageants. Pour lui, rapporte Antoine de Baecque, le sport est un « instrument utile de disciplinisation des indigènes », car il rend l'Africain « plus maniable et coopératif ». Les femmes, en revanche, ne gagneraient rien à participer aux JO : « Une petite Olympiade femelle à côté de la grande Olympiade mâle : où serait l'intérêt ? »

Le sport power est un « soft power »
Avec de tels contempteurs, on ne s'étonnera pas que le sport féminin ait mis du temps à obtenir ses lettres de noblesse. En 1922, le Figaro s'en donne toujours à cœur joie : « Le sport féminin correspond exactement à l'organisation d'un concours de tricot entre hommes. Que

chacun occupe donc la place naturelle qui lui échoit ! » Il faudra attendre que Coubertin parte en retraite pour que les JO deviennent mixtes, en 1928. Commentent alors les controverses sur la masculinisation des athlètes féminines. Gare aux « travestis » ! Le CIO se montre intraitable sur les tests de féminité.

En 1966, ils consistent en un examen gynécologique et morphologique : « Les sportives se tiennent debout, nues, devant trois médecins, de préférence des femmes, mais en réalité bien souvent des hommes », écrit Fabien Archambault dans « Les Légendes du siècle ». L'auscultation est complétée par des tests d'effort et de capacité respiratoire, dont les résultats doivent être inférieurs non à ceux des athlètes mâles, mais à ceux des hommes en général... De nos jours, ce n'est plus aux organes génitaux ni à l'ADN que l'on reconnaît les femmes, mais au taux de testostérone, une injustice pour les femmes hyperandrogènes.

Les JO, pour Coubertin, devraient être « apolitiques » : mais dès les Olympiades de Berlin en 1936, le sport est pris dans le filet des idéologies. Plus tard, les Soviétiques l'utilisent pour montrer la supériorité du socialisme sur le capitalisme. « Le sport se met au service des grandes puissances, et devient le théâtre de leurs affrontements », expliquent Lukas Aubin et Jean-Baptiste Guégan dans « La Guerre du sport ».

La montée du « Sud global » dans les compétitions sportives était un indicateur avancé de son émergence géopolitique. Pour ne pas déplaire à Xi Jinping, Poutine a attendu la cérémonie de clôture des Jeux de Pékin (qui permettaient de vendre du « rêve chinois ») pour lancer, le lendemain, sa guerre en Ukraine. Quand les pays arabes décident de compter dans le football, l'Arabie saoudite attire Ronaldo, Benzema ou N'Golo Kanté, tandis que le Qatar tient le Paris Saint-Germain. Les rapports de force entre les Etats passent aussi par le sport. La « diplomatie sportive » est une composante de la diplomatie internationale.

Le « sport power » est devenu un « soft power » d'une redoutable efficacité. Les JO de Paris 2024 étaient conçus comme une arme de séduction massive, un hymne à la gloire de la patrie des Lumières, de la romance et du luxe. Engluée dans ses crises politiques, la France saura-t-elle en tirer tout le parti ? Pourvu que nos espoirs ne sombrent pas dans la Seine... ■

BONNES FEUILLES

Par Christine Kerdellant

2024-2050 : comment
la France va changer

Un tableau prospectif détaillé du pays à travers plus de 200 cartes et infographies.

Comment vivrons-nous en 2050 ? Quels métiers exercerons-nous, à quoi ressemblera notre habitat et comment ferons-nous face au défi démographique ? Les usines seront-elles revenues ? Le grand déclassé aura-t-il eu lieu, l'ascenseur social sera-t-il toujours en panne ? Quels sont les nouveaux enjeux et les nouveaux équilibres dans le quart de siècle à venir ? Un économiste, Frédéric Gilli, et deux géographes, Aurélien Delpirou et Martin Vanier ont bâti ensemble cette « France en perspectives » qui utilise les statistiques les plus récentes pour répondre à une centaine de questions et anticiper les évolutions de l'Hexagone avec plus de 200 cartes et infographies.

UNE COCOTTE-MINUTE. « En 2050, il devrait faire au moins 2 °C de plus en France. Lille aura peu ou prou le climat actuel de Lyon, Strasbourg celui de Milan, Paris celui d'Istanbul et Marseille celui d'Alger. Les étés deviendront caniculaires : il y aura trois mois de nuits « très chaudes » autour de Perpignan ou Nîmes, deux mois aux alentours de Lyon ou Toulouse... mais 3 ou 4 nuits seulement à Cherbourg et Brest. Si aucune solution n'est trouvée au problème des îlots de chaleur urbains d'ici à 2050, il faudra encore ajouter quelques degrés et 10 à 15 jours de canicule dans les villes. Pendant l'hiver, les grandes gelées se feront exceptionnelles tandis que les glaciers actuels auront presque tous disparu. »

DEMAIN, TOUS OBÈSES ? « Les femmes feront 3,9 cm de plus et 2,4 kg de plus (à 1,64 m et 67,3 kg) ; les hommes 3,6 cm de plus et 2,7 kg (à 1,76 m et 81,2 kg). Mais l'enjeu n'est pas tant de connaître la taille et les poids moyens d'un individu vivant en France en 2050 que d'anticiper les conséquences d'un surpoids qui se généralise dans toutes les sociétés développées et qui est déjà un grave problème de santé publique ainsi qu'un handicap économique, aux Etats-Unis. Le phénomène est l'expression d'inégalités sociales et territoriales qui dessinent une géographie singulière : le surpoids et



La France en perspectives, Imaginer 2050
de Frédéric Gilli, Aurélien Delpirou et Martin Vanier. Ed. Autrement, 160 pages, 25 euros.

l'obésité, ce sont plutôt les 45-65 ans, les ouvriers et les retraités, les résidents des villes petites et moyennes, et notamment dans des départements comme le Pas-de-Calais, l'Orne, l'Aisne, les Ardennes. Pour autant, près de la moitié de la population française est déjà en surpoids aujourd'hui, cependant que la dynamique s'étend à l'enfance et l'adolescence. »

QUEL RAYONNEMENT SCIENTIFIQUE ? « Parmi les éléments d'espoir figure le potentiel de la nouvelle génération de la recherche française. La reconnaissance scientifique des premiers travaux des doctorants et la qualité de leur insertion dans les réseaux internationaux en donnent déjà une idée/Si la France arrive derrière l'Allemagne sur ces critères, elle fait largement mieux que le Royaume-Uni, l'Italie ou l'Espagne. L'activité la plus prometteuse, les sciences de la vie, est toutefois en décalage avec les principales places fortes de la recherche française (mathématique, physique). Moins de cathos, plus de musulmans. Sans être compensée [par la population chrétienne venue d'Afrique] la chute de la population chrétienne en France et en Europe pourrait être en partie enrayerée. La population musulmane devrait, quant à elle, progresser, dans des proportions qui varient du simple au double (il y aura entre 35 et 75 millions de musulmans dans toute l'Europe en 2050) avec de grandes différences selon les pays. » ■

A lire aussi

« 07 octobre » contre l'oubli

Près de 1.200 personnes exécutées de sang-froid, poignardées et brûlées vives, torturées, violées, environ 250 kidnappées et 5.000 blessées... Inimaginable bilan, insoutenables images de l'assaut sans précédent lancé le 7 octobre 2023 par l'organisation terroriste palestinienne Hamas contre l'Etat hébreu. Avec son livre « 07 octobre », qu'elle a vite entrepris d'écrire après ce samedi, Lee Yaron, journaliste à « Haaretz », veut « servir de rempart contre la distorsion et l'oubli », explique-t-elle dès l'introduction. Accompagnée de quelques autres, elle a enquêté, réalisé des centaines d'entretiens, transcrit des milliers d'appels et de messages échangés au moment de l'attaque menée en meute par quelque 3.000 assaillants. De cette masse de récits, de bribes et instantanés de vie et de mort, elle a fait un livre hommage. Sans prétendre à l'exhaustivité, Lee Yaron évoque de très nombreuses victimes, jeunes ou moins jeunes, juives et non juives, nées en Israël ou venues d'ailleurs pour un temps plus ou moins long. Elle décrit l'effroi et l'horreur absolus qu'elles ont subis, l'angoisse et l'attente insupportables des leurs. Aucune emphase dans ses mots, crus, sans détour. « Un



07 octobre
de Lee Yaron. Editions Grasset, 368 pages, 23 euros.

ceux qui ont été à leur côté, et aussi des histoires familiales. Au détour d'une ou l'autre, l'on est transporté au cœur d'un kibboutz, on remonte le fil d'un parcours de migration d'Europe de l'Est vers la Palestine d'avant l'Etat d'Israël, on découvre ou se remémore tel ou tel épisode de l'histoire de ce dernier... Entremêlement incessant du passé et du présent. En rédigeant son ouvrage, Lee Yaron a voulu s'inscrire dans la lignée des « yizkor bikher » (« livres du souvenir ») de la tradition juive. En journaliste engagée, elle n'hésite pas à porter un regard sans concession sur la société israélienne, ses gouvernants, ses modes de fonctionnement, son rapport à ses voisins, Palestiniens notamment. « Je n'ai jamais connu l'idée de paix en Israël », dit-elle, mais « nous devons trouver une solution ». Il faut savoir « comment pleurer les morts et se relever, comment dire une nouvelle fois shalom », écrit-elle. Le défi est immense. — **Marianne Bliman**



« Mazars a tout pour rivaliser avec les grands cabinets anglo-saxons »

HERVÉ HÉLIAS
PDG de Forvis Mazars

Propos recueillis par
David Barroux et Matthieu Quiret

Le PDG du cabinet d'audit et de conseil français Hervé Hélias vient de réussir son rapprochement avec l'Américain Forvis qui le propulse dans le Top 10 mondial, juste derrière le Big Four (*). Success story à la française patiemment construite pendant des décennies, le groupe évoque ses prochains défis comme l'IA ou le manque d'auditeurs en Europe.

Comment Forvis Mazars est devenu ce poids lourd français de l'audit et du conseil ?
Notre histoire est indissociable de l'histoire de Robert Mazars qui a créé un cabinet d'expertise comptable en Normandie juste après la guerre en 1945. Dans les années 1960, il a compris que l'arrivée d'un nouveau règlement sur l'audit allait faire naître des opportunités et il s'est installé à Paris, pour se diversifier sur ce marché. Progressivement, Mazars est devenu le cocommissaire aux comptes des petits groupes français en plein essor, les futurs AXA, Publicis, Thomson, le début de l'aventure des grands comptes. Robert Mazars pensait alors, qu'à côté des grands cabinets anglo-saxons, il devait exister une voie française pour créer de la compétition sur le marché français, mais aussi pour influencer la normalisation internationale de la comptabilité et, enfin, par fierté nationale. Ce sont toujours les trois moteurs de notre développement.

Pourquoi venez-vous de vous rapprocher du cabinet américain Forvis ?
C'est la poursuite d'une stratégie qui a toujours été d'offrir à nos grands clients français et européens une couverture géographique mondiale et surtout une capacité à intervenir comme une seule équipe très intégrée. Mazars est une vraie success story française qui n'est pas suffisamment connue, avec un développement international dans plus de 100 pays. Avec Forvis, notre activité pèse désormais presque 5 milliards d'euros, nous sommes dans les 10 premiers groupes mondiaux de notre profession. Nous agissons

dans le cadre d'un réseau commun, mais la différence avec les autres réseaux existants, c'est que Forvis Mazars n'aura que deux membres : Forvis aux Etats-Unis, et Mazars dans le reste du monde. Et donc un réseau à deux c'est plus facile à manœuvrer, c'est un bénéfice pour nos clients.

Avez-vous la taille critique pour rivaliser avec les géants anglo-saxons ?
L'important est surtout d'avoir la taille critique pour répondre aux besoins de ses clients. Nous sommes aujourd'hui présents dans 103 pays avec plus de 40.000 collaborateurs. Notre taille est largement suffisante pour répondre aux besoins de nos grands clients internationaux et nous ne cherchons pas à ressembler à un Big Four ; leur taille s'explique par leur présence historique aux Etats-Unis, le plus grand marché du monde. Ils se sont par ailleurs diversifiés pour certains vers des métiers qui ne sont pas les nôtres comme le déploiement des solutions technologiques. Nous avons fait au contraire le choix, de toujours nous développer sur les métiers du conseil en lien avec nos métiers d'origine. Notre pluridisciplinarité est notre plus grande force.

Les Etats-Unis sont-ils le plus fort relais de croissance pour vous ?
Forvis Mazars nous fait en effet changer de dimension pour mieux accompagner nos clients aux Etats-Unis en leur offrant une plateforme intégrée coast to coast et l'accès à 6.000 experts sur place. Nous réalisons encore la moitié de notre activité en Europe et la France compte même pour 500 millions d'euros dans notre chiffre d'affaires. En Chine où nous sommes dans le top 10 des cabinets pluridisciplinaires, nous nous développons aussi, en particulier auprès des clients internationaux.

Vous n'êtes donc pas trop petit ?
Nous ne sommes pas trop petits pour servir les plus grands. La preuve, 14 des groupes du CAC40 font appel à nos services. Nous sommes le deuxième acteur auprès des entreprises du SBF120. En Europe et aux Etats-Unis, nous avons maintenant la taille critique

pour continuer de croître auprès des grandes entreprises cotées qui sont régulièrement à la recherche d'alternatives. Et n'oubliez pas que nous sommes dans un marché qui a souvent du mal à faire face à la demande.

Pourquoi ?
Pour les grandes entreprises internationales, le choix est extrêmement réduit en Europe. Dans certains pays, des entreprises sont même obligées de sortir de la cote car ils ne trouvent pas d'auditeurs. Nous ne sommes pas si nombreux à avoir la taille critique pour auditer un groupe. La nouveauté, c'est que des acteurs différents, comme nous, sont tout à fait capables de rivaliser avec les grandes structures anglo-saxonnes.

« 14 des groupes du CAC40 font appel à nos services. Nous sommes le deuxième acteur auprès des entreprises du SBF120. »

« En Europe et aux Etats-Unis, nous avons maintenant la taille critique pour continuer de croître auprès des grandes entreprises cotées qui sont régulièrement à la recherche d'alternatives. »

Y a-t-il assez de concurrence dans votre industrie ?
En France et dans de nombreux pays où nous opérons oui, mais pas encore partout. Certains marchés gagneraient à mettre en place le « joint audit », c'est-à-dire l'obligation d'avoir au moins deux cabinets d'audit au bénéfice des clients, et de l'intérêt général. La France est d'ailleurs le seul grand pays en Europe qui l'a institué et cela a permis de déconcentrer le marché. Sur ce sujet, les régulateurs ont un rôle à jouer. Depuis 2014

l'Europe a déjà institué une limitation à la durée des contrats des auditeurs – dix ans dans la plupart des pays, six fois quatre ans en France du fait du joint audit. La prochaine Commission européenne pourrait aller plus loin.

Qu'est-ce que l'IA peut changer pour un groupe comme le vôtre ?
Notre avantage, est que l'IA est particulièrement utile pour analyser des bases de données chiffrées et des historiques. Pour détecter des fraudes ou vérifier le respect d'obligations réglementaires, pour synthétiser ou analyser, l'IA est une machine à faire gagner du temps. Elle n'est pas là pour remplacer nos équipes mais pour leur permettre d'effectuer leur travail en se concentrant sur les tâches les plus qualitatives et réduire les tâches purement répétitives. Nos activités se transforment car les outils technologiques s'avèrent de plus en plus efficaces et cruciaux mais notre métier s'appuie avant tout sur du capital humain. Et il faut aussi que nous puissions, avec nos clients, créer des règles d'usages. Nous n'allons pas jouer avec leurs données.

L'IA réclame-t-elle d'énormes investissements comme l'affirment les Big Four ?
C'est vrai que le modèle d'affaire se transforme, il exige plus de capitaux mais on ne parle pas de sommes gigantesques non plus. Par exemple, il faut compter une cinquantaine de millions d'euros pour développer une plateforme d'audit intelligente, ce que fait Forvis Mazars. Certes, les besoins d'investissements en R&D peuvent être beaucoup plus importants pour les acteurs qui aident les clients à mettre en place des solutions technologiques d'IA ou des moteurs d'IA chez eux, mais nous ne sommes pas sur ce créneau pour le moment. Nos activités de conseil visent avant tout l'accompagnement de la transformation des organisations liée aux usages de l'IA.

Pourquoi votre marché est-il si porteur ?
Nous sommes dans un monde de plus en plus complexe avec un besoin de plus en plus prononcé pour de la réassurance. Les

Son parcours

Hervé Hélias a intégré Mazars sitôt sorti d'HEC en 1986. En trente ans de carrière, l'auditeur a beaucoup travaillé pour le secteur bancaire avant de prendre la présidence française en 2012. Il accède en 2016 au poste de PDG du groupe.

Son actualité

Début juin, la création du nouveau géant franco-américain Forvis Mazars a été officialisée. Son rapprochement avec le réseau américain Forvis place le cabinet à l'échelle de 5 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Hervé Hélias avait annoncé ce projet en novembre. Il va occuper la première rotation de la présidence tournante de la structure commune.

Etats, les régulateurs, les actionnaires, les salariés, les citoyens ont besoin sur de plus en plus de champs d'interventions d'acteurs de haut niveau capables d'agir en tant que tiers de confiance.

N'y a-t-il pas trop de règles ?
Nous ne faisons pas les règles, nous ne sommes pas le régulateur. Notre rôle n'est pas de commenter s'il y en a trop ou non, mais d'accompagner les entreprises et de les aider à naviguer avec ces règles. Par exemple, en matière de normes environnementales et sociales, nous sommes dans une phase où la puissance publique a décidé qu'elle ne pouvait pas tout faire et qu'il fallait que les entreprises elles aussi se mobilisent. Les entreprises, comme les citoyens d'ailleurs, ont une responsabilité et un rôle à jouer. C'est vrai qu'avec de nouvelles directives comme la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) ou d'autres, nous sommes dans une période où il faut intégrer rapidement de nombreuses nouvelles règles. C'est un vrai choc. Cela demande un effort, une phase d'apprentissage. Il va y avoir des coûts de démarrage. Les grands groupes se préparent, ils ont des équipes dédiées qui s'élargissent, les ETI vont suivre, les petites entreprises y viendront. L'audit extra-financier représente déjà de 15 à 30 % de notre activité audit chez certains clients. Et ces montants vont devenir plus importants après 2028 quand la CSRD exigera des niveaux d'assurance totale. Pour nous aussi, c'est un pas à franchir ; nous recrutons beaucoup et nous accompagnons nos auditeurs dans leur formation dédiée, à savoir le Visa durabilité, c'est un investissement important.

Mais encore une fois l'Europe se veut en pointe mais cela nuit à la compétitivité de ses entreprises ?
A terme, je suis persuadé qu'avoir été capable de faire cet effort donnera aux entreprises soumises à la CSRD un avantage compétitif. Si cet avantage peut être vu comme une lourdeur, il permettra aux entreprises de différencier auprès de ses clients et fonds qui les financent. Ensuite, même si les Etats-Unis peuvent sembler un peu à la traîne sur ce terrain, il existe là-bas aussi une forme de pression. La Californie, comme souvent, va montrer le chemin et la pression sociétale finira sans doute par s'exercer.

L'audit n'a-t-il pas perdu de son attractivité pour les jeunes diplômés ?
Forvis Mazars a reçu plus de 140.000 candidatures en France depuis septembre 2023, ce qui montre une grande attractivité de notre secteur, même si l'audit est peut-être moins une voie royale qu'il y a dix ou quinze ans. En effet, nous sommes maintenant concurrencés par les start-up et l'entrepreneuriat qui attirent également les jeunes diplômés. Notre modèle, par ailleurs, a toujours été de recruter et de former des gens qui vont irriguer le tissu économique français et européen. Nous ne sommes pas dans un modèle de fidélisation à tout prix, notre rôle est de préparer les futurs leaders de demain.

Craignez-vous que la crise politique en France et en Europe ne nuise davantage au marché de l'audit et du conseil qui connaît un ralentissement ?
Le marché de l'audit étant réglementé, l'impact à court terme devrait être limité. Le marché du conseil quant à lui a toujours eu un lien plus fort avec la conjoncture politico-économique, donc nous restons vigilants, même si à ce stade nous n'avons pas constaté de gel soudain des projets.

(*) Deloitte, EY, KPMG et PwC.



« Barrage » par Baptiste Stephan pour « Les Echos »



L'ÉDITORIAL
DES « ÉCHOS »

La hausse insensée du SMIC

Vue de la planète politique, l'entreprise reste visiblement un mystère insondable. Elle est vue tour à tour comme une vache à lait, une terre d'esclavage, un repaire de profiteurs, un univers de malheur et l'unique pollueur de la planète. Et jamais comme un lieu de création de richesses, un espace d'accomplissement, un objet de fierté. Dans des programmes bricolés à la va-vite pour cause de dissolution surprise, cette ignorance profonde apparaît en pleine lumière. Côté Nouveau Front populaire, la proposition d'un SMIC à 1.600 euros l'illustre parfaitement. Il s'agit bien sûr d'une mesure généreuse. Il s'agit surtout d'une hausse massive du salaire minimum.

En trois quarts de siècle d'existence, le SMIC a été fortement augmenté (au-delà des relèvements mécaniques induits par la hausse des prix) seulement à deux reprises, en 1968 et en 1981, dans un contexte bien plus inflationniste qu'aujourd'hui. A chaque fois, la monnaie avait été dévaluée dans l'année suivante, ce qui serait aujourd'hui impossible – sauf à sortir de l'euro. Lors de l'arrivée de François Mitterrand,

le salaire minimum avait été revalorisé de 10 %, dont 3,5 % déjà programmés à la suite de la hausse des prix les mois précédents. Autrement dit, la hausse de 2024 serait deux fois plus forte que celle de 1981.

Cette hausse pèserait sur l'emploi des moins qualifiés, qui ont déjà le taux de chômage le plus élevé. Elle mettrait en péril des milliers de PME, en particulier dans le bâtiment, où les entrepreneurs ne pourront pas répercuter la hausse de leurs coûts dans des contrats déjà signés. Elle saperait une compétitivité durement construite. Elle ferait fortement monter la proportion d'actifs au SMIC, en détruisant pour beaucoup d'entre eux tout espoir de progression salariale. Le désastre ne serait pas seulement économique, mais

aussi social, managérial et humain. Pour s'en rendre compte, il faut avoir au moins une vague idée de la façon dont fonctionne une entreprise.

Côté Rassemblement national, la proposition d'exonérer de cotisations sociales les augmentations (jusqu'à 10 % du salaire) reflète aussi une ignorance dramatique. Elle aurait un effet d'aubaine majeur et aboutirait à une effroyable complexification du système des cotisations, qui n'est déjà pas simple. Alors que les dirigeants du RN ne cessent de proclamer leur volonté de débureaucratiser l'économie.

Le gouvernement sortant a décidé à l'emporte-pièce d'imposer un stage d'observation en entreprise aux lycéens en classe de seconde. Peut-être faudra-t-il un jour imposer plus sérieusement un stage en entreprise à toutes celles et ceux qui veulent embrasser la carrière politique.

Lire nos informations
Pages 2-3

Les Echos

« Mes Echos de la semaine
par Nicolas Barré »

Une sélection unique pour vous
permettre d'aller à l'essentiel.

lesechos.fr/newsletters

DERNIÈRE HEURE

Les Sages rejettent les recours contre les dates des législatives

ÉLECTIONS - Le Conseil constitutionnel a rejeté jeudi dix recours qui contestaient le décret de convocation des électeurs aux législatives anticipées du 30 juin et du 7 juillet, jugeant les délais conformes à la loi fondamentale. Après la dissolution surprise de l'Assemblée nationale, décidée par Emmanuel Macron, plusieurs recours avaient été déposés pour protester contre les dates du scrutin dans des délais considérés comme trop courts et de nature à « porter gravement atteinte à la sincérité du scrutin ».

#Metoo des Armées : un sous-officier condamné avec sursis

HARCÈLEMENT - Un sous-officier a été condamné jeudi à deux ans de prison avec sursis pour harcèlement sexuel sur une subordonnée lorsqu'il était rattaché au cabinet militaire du ministère des Armées. Outre cette peine, Julien M. a été condamné par le tribunal de Paris à trois ans d'inéligibilité, ce qui entraîne son exclusion de l'institution pour cette période et la perte de son grade, et à un stage de sensibilisation aux violences sexistes. La condamnation sera inscrite à son casier judiciaire.

Mark Rutte futur secrétaire général de l'Alliance atlantique

MULTILATÉRAL - Le Premier ministre néerlandais, Mark Rutte, a désormais la voie libre pour devenir le prochain secrétaire général de l'Otan, après le retrait jeudi de la candidature du président roumain, Klaus Iohannis. La nomination de ce libéral sera entérinée par le Conseil de l'Atlantique nord la semaine prochaine. Il a su tisser un important réseau de relations et est réputé être écouté par Donald Trump, qu'il avait convaincu en 2018 du sérieux des dépenses militaires européennes.

Révolte fiscale au Kenya

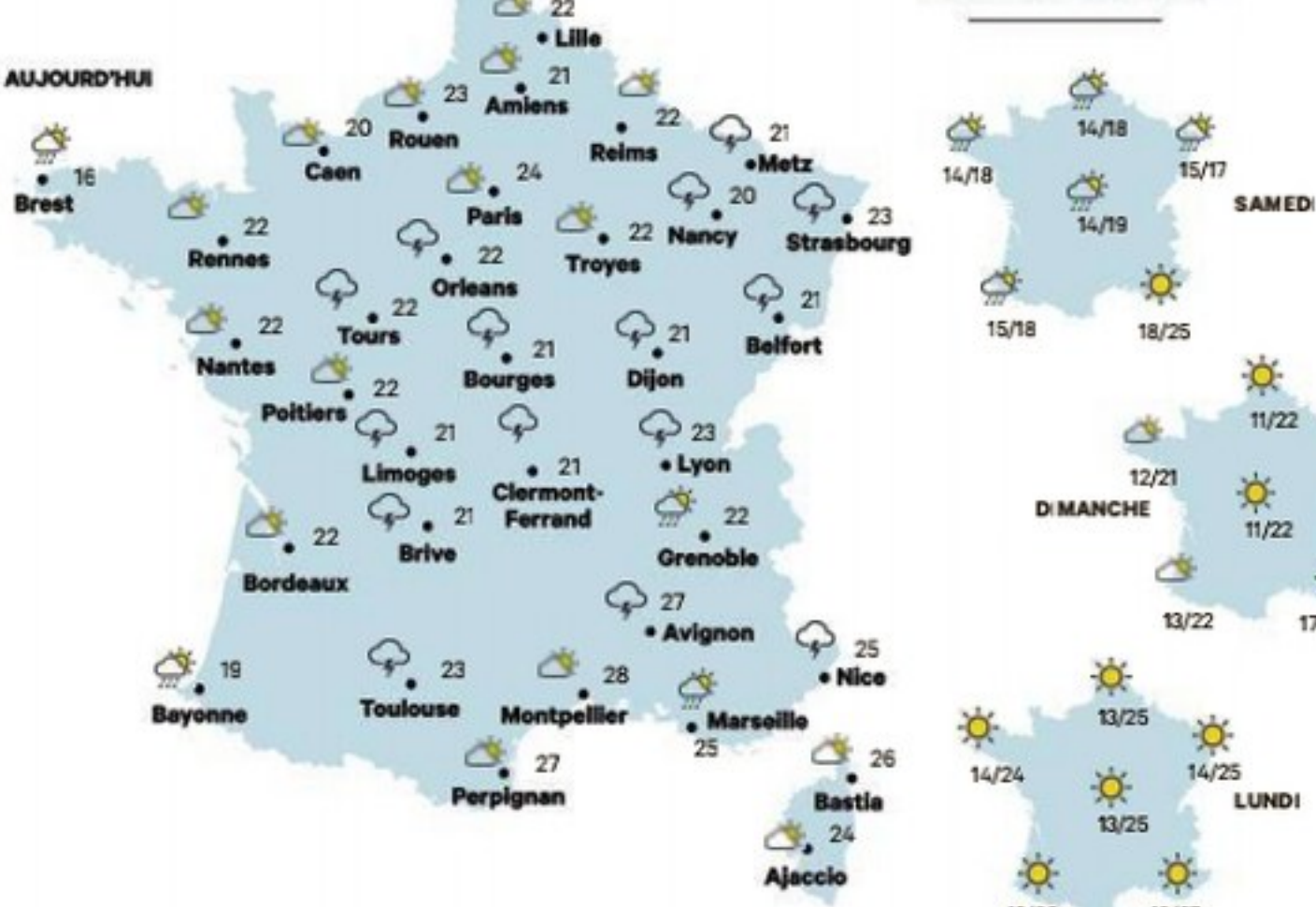
AFRIQUE - Des milliers de jeunes ont de nouveau manifesté, jeudi, au Kenya, dans la capitale, Nairobi, et à Mombassa contre un projet de budget du gouvernement assorti de nouvelles taxes. Le gouvernement du président William Ruto avait pourtant reculé, mardi, en retirant la proposition d'une TVA de 16 % sur le pain et d'une taxe annuelle de 2,5 % sur les véhicules particuliers. Le mouvement inédit baptisé « Occupy Parliament », lancé sur les réseaux sociaux, veut un retrait complet du texte, dont le vote est prévu le 27 juin.

LA PHOTO DU JOUR



A LONDRES, LE MUSÉE VICTORIA & ALBERT CÉLÈBRE NAOMI CAMPBELL. En 1988, Naomi Campbell est devenue la première mannequin noire à faire la couverture de « Vogue » en France. La star des podiums des années 1990 sera samedi la première top model à se voir consacrer une exposition au très réputé musée Victoria & Albert à Londres. « Naomi in fashion » retrace quarante ans de carrière de cette mannequin née dans la capitale britannique en 1970, avec des dizaines de looks qui ont marqué l'histoire de la mode. Photo Justin Tallis/AFP

LA MÉTÉO



AILLEURS	CE JOUR	SAMEDI	D-MANCHE	LUNDI	MARDI
AMSTERDAM	14/18	14/17	13/22	13/24	17/28
ATHÈNES	28/34	25/35	22/33	23/34	23/32
BERLIN	16/26	15/23	14/22	14/25	15/27
BRUXELLES	15/21	14/18	12/22	13/25	16/28
DUBAI	32/42	32/41	31/42	32/42	32/40
FRANCFORT	19/24	15/21	13/23	15/26	16/28
HONGKONG	27/32	28/32	28/31	27/31	27/31
ISTANBUL	22/29	21/27	20/26	20/27	21/27
LONDRES	12/22	14/21	12/21	15/23	16/26
MADRID	13/26	15/30	18/31	19/33	20/33
MILAN	22/28	18/30	16/22	17/24	18/25
MOSCOU	12/21	14/22	13/19	14/19	12/20
NEW YORK	23/32	22/31	23/32	24/29	20/28
RIO DE JANEIRO	16/29	17/31	18/32	20/33	20/27
SAN FRANCISCO	10/23	11/25	11/21	10/21	11/21
SHANGHAI	25/29	26/29	25/27	24/25	22/26
SINGAPOUR	26/27	26/29	26/31	27/32	27/32
SYDNEY	3/14	7/15	8/14	10/16	5/15
TOKYO	22/24	19/29	21/26	22/27	23/28
TORONTO	20/26	20/25	21/25	16/24	17/25
ZURICH	17/21	15/18	13/19	15/24	16/26

avec la chaîne météo

LA MEILLEURE
INFO MÉTÉO

TV Web Appli

Or.fr
Or et argent physiques (lingots, pièces)
Stockage sécurisé hors du système bancaire
Accès direct aux coffres
Assurance du stock
Rachat des produits
01 84 88 40 84

Table with 5 columns: Index, Value, Change, Index, Value, Change. Rows include CAC 40, DOW JONES, EURO/DOLLAR, ONCE D'OR, and PÉTROLE (BRENT).

DEVICES | EUR/GBP 0,8459 | EUR/JPY 170,02 | EUR/CHF 0,9542 | GBP/USD 1,2665 | USD/JPY 158,776 | USD/CHF 0,8911 TAUX | €STER 3,663 | EURIBOR 3 MOIS 3,712 | OAT 10 ANS 3,1689 | T-BONDS 10 ANS 4,297

Sida : un médicament de Gilead protège de l'infection à 100 %

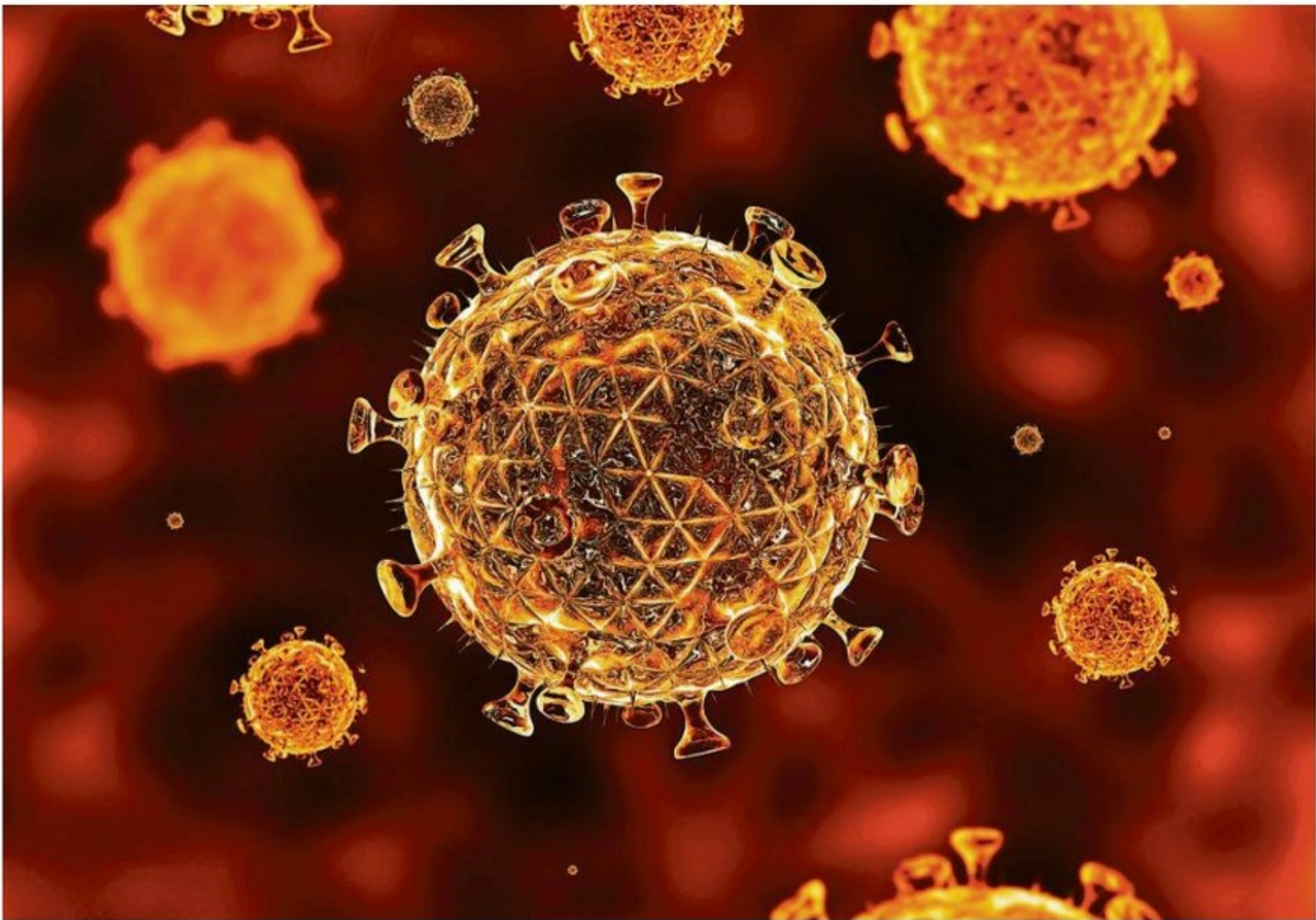
PHARMACIE

Myriam Chauvot

Prévenir à 100 % le risque d'avoir le Sida n'était jusqu'à présent pas possible, mais un traitement du laboratoire américain Gilead semble avoir réussi l'exploit. Aucune des femmes à risque participant à son essai clinique de phase 3 n'a été infectée. Les résultats intermédiaires de l'essai du Sunlenca (Lenacapavir du nom de sa molécule) sont si bons que l'essai a été stoppé pour le donner aux participantes du groupe de comparaison, qui prenaient un des médicaments actuels de prévention, moins efficace. « Avec zéro infection et 100 % d'efficacité, le Lenacapavir a démontré son potentiel de nouveau moyen de prévention du VIH, commente Gilead dans un communiqué. Nous attendons maintenant les résultats additionnels du programme clinique en cours. » Car le Sunlenca est probant sur les femmes, mais il faut maintenant confirmer son efficacité sur les hommes homosexuels ou transsexuels pour lesquels un essai est en cours.

D'autres résultats attendus en 2024 ou début 2025

Gilead est un spécialiste des traitements du VIH et de la prévention du Sida, qui commercialise déjà des traitements de prévention (Truvada et Descovy) à prise orale quotidienne. Le Truvada affiche 92 % d'efficacité mais sa prise quotidienne pose des problèmes d'observance, car elle peut être oubliée. Le Sunlenca, lui, est un traitement injectable deux fois par an déjà commercialisé par Gilead depuis 2022 comme dernier recours pour les malades ayant un VIH-1 résistant aux autres traitements. Son essai en prévention du VIH a été mené sur 5.300 femmes à risque âgées de 16 à 25 ans, sur 25 sites géographiques en Afrique du Sud et 3 sites en Ouganda. Il n'y a eu



39 millions de personnes sont porteuses du VIH au niveau mondial selon l'Onusida, dont 1,5 million d'enfants.

aucun cas de VIH avec le Lenacapavir malgré des cas d'infection pour le Truvada et le Descovy que les participantes à deux groupes de contrôle prenaient pour comparaison. Les résultats de l'essai portant sur les hommes à risque sont attendus fin 2024 ou début 2025, a indiqué Gilead.

39 millions de personnes sont porteuses du VIH au niveau mondial selon l'Onusida, dont 1,5 million d'enfants. En France, elles étaient 190.000 au dernier comptage,

en 2021. Et 24.000 seraient séropositives sans le savoir. En 2022, 5.000 ont découvert leur séropositivité, dont 14 % de jeunes de moins de 25 ans. Toutefois, seules 141 personnes sont mortes du sida en France en 2021, car avec les trithérapies, « les personnes vivant avec le VIH peuvent avoir une espérance de vie comparable à celle des personnes séronégatives. Mieux, lorsqu'elles sont sous traitement antirétroviral [ARV, NDLR], elles ne transmettent plus le virus »,

souligne Sidaction. Deux cent deux décès étudiés sur les deux années 2020 et 2021 montrent qu'il s'agit en majorité de femmes hétérosexuelles, originaires d'Afrique subsahariennes, infectées depuis dix-neuf ans en moyenne. Des femmes ayant visiblement peu accès aux soins, comme les participantes africaines à l'essai de Gilead, pour qui le Sunlenca change la donne. A mi-séance à New York, le cours de Gilead augmentait de plus de 8 % à 68,30 dollars. ■

Le Niger retire le permis d'exploitation d'une mine d'uranium à Orano

MATIÈRES PREMIÈRES

Nicolas Rauline

La menace planait depuis plusieurs mois. Le Niger a retiré le permis d'exploitation de l'importante mine d'uranium d'Imouraren, dans le nord du pays, à Orano. La société française « prend acte de la décision des autorités du Niger de retirer à sa filiale Imouraren SA son permis d'exploiter le gisement, et ce malgré la reprise des activités sur site conformément aux attentes qu'elles avaient exprimées », a-t-elle expliqué dans un communiqué.

Elle se réserve « le droit de contester la décision de retrait du permis d'exploitation devant les instances judiciaires compétentes, nationales ou internationales. » Il y a une dizaine de jours, le ministère des Mines du régime militaire au pouvoir au Niger avait affirmé que le permis d'exploitation d'Imouraren serait retiré à Orano et remis « au domaine public », si des « travaux d'exploitation » n'avaient pas commencé dans un « délai de trois mois » à partir du 19 mars. Orano avait alors répondu que des travaux préparatoires avaient été lancés récemment.

La société française Orano se réserve « le droit de contester la décision de retrait du permis d'exploitation devant les instances judiciaires compétentes, nationales ou internationales ».

Les installations avaient été « rouvertes depuis le 4 juin 2024 pour accueillir les équipes de construction et faire avancer les travaux », a précisé la société jeudi. Plusieurs dizaines de personnes étaient mobilisées sur le site, qui devait employer à terme 800 personnes. Orano exploite une autre mine d'uranium au Niger, la Somaïr, dans la région d'Arlit. Et le groupe est engagé dans le réaménagement du site de Cominak, depuis sa fermeture en 2021.

Imouraren, l'un des plus grands gisements d'uranium au monde, avec des réserves estimées à 200.000 tonnes, devait prendre le relais. Orano a investi un milliard d'euros depuis le démarrage du projet au milieu des années 2000, dont 300 millions sur les dix dernières années. Le groupe se veut rassurant sur la portée de cette décision sur la sécurité d'approvisionnement de la France en uranium. « Nous avons un portefeuille minier diversifié », souligne un porte-parole d'Orano, citant notamment ses projets au Canada et au Kazakhstan, ainsi que les négociations en cours en Mongolie. Le Niger fournit 4,7 % de la production mondiale d'uranium naturel, loin derrière le Kazakhstan (45,2 %), selon des chiffres de 2021 de l'agence d'approvisionnement d'Euratom (ESA). Mais le pays revêt une forte importance pour l'Europe, dont les centrales nucléaires s'y approvisionnent pour un quart, juste derrière le Kazakhstan et devant le Canada. ■

Alstom sépare le poste de président et celui de directeur général

TRANSPORT Comme prévu après un gros problème de génération de cash et une chute vertigineuse du cours de bourse en octobre, Alstom a officiellement révisé sa gouvernance. Philippe Petitcolin, ancien DG du groupe aéronautique Safran, est depuis hier le président du directoire, tandis qu'Henri Poupard-Lafarge, PDG depuis 2016, devient le directeur général du second constructeur mondial du ferroviaire. Un élément parmi d'autres visant à remettre Alstom dans la bonne direction, y compris une augmentation de capital. // PAGE 19

Spiritueux : le britannique Diageo défie Pernod Ricard en France

BOISSONS Le propriétaire de Johnnie Walker Smirnoff ou Guinness et numéro un mondial des spiritueux s'attaque au marché français, sur le pré carré de Pernod Ricard, son challenger historique. Le chiffre d'affaires de Diageo est 10 fois inférieur dans l'Hexagone à celui de Pernod Ricard alors que, mondialement, ses ventes atteignent 18,4 milliards d'euros quand celles de son rival français sont à 12,4 milliards d'euros. Il cible 10 % de parts de marché dans un premier temps, notamment en changeant de modèle de distribution. // PAGE 20

Orange sur le point de céder son portefeuille de prêts bancaires à KKR

BANQUE

Romain Gueugneau

La fin de l'aventure bancaire d'Orange se précise. Un an après avoir signé un accord avec BNP Paribas pour organiser le transfert des clients d'Orange Bank vers sa filiale de banque en ligne Hello Bank, l'opérateur télécoms est en passe de se délester du portefeuille de crédits qui est encore en sa possession. Selon l'agence Bloomberg, c'est le géant américain du private equity, KKR, qui aurait été retenu pour racheter ces prêts, à l'issue d'un processus de vente mené depuis plusieurs mois. La transaction concerne la cession de trois portefeuilles, pour un montant de crédits estimé à 1,9 milliard d'euros, essentiellement composé de prêts immobilier et de crédits « conso ».

Interrogé par « Les Echos », Orange n'a pas souhaité commenter ces informations, rappelant simplement que « le processus de sortie du marché bancaire continuait d'avancer ». L'hypothèse KKR est néanmoins jugée sérieuse, selon une

source au fait des discussions. Le groupe américain, qui a réalisé plusieurs opérations de rachats de portefeuilles de prêts ces derniers mois, serait épaulé par le fonds de pension britannique Rothesay, d'après Bloomberg.

Le transfert de clients se poursuit

Six ans après un lancement tonitruant sur le marché de la banque, l'opérateur télécoms s'est résolu en 2023 à arrêter les frais, après avoir accumulé près d'un milliard d'euros de pertes d'exploitation. L'accord de référencement signé avec BNP Paribas, qui ne comprenait donc pas la vente des prêts, a débouché en février dernier sur le lancement d'une offre exclusive de Hello Bank aux clients d'Orange, avec des primes pouvant représenter jusqu'à 430 euros d'avantages.

Un parcours simplifié et un programme d'accompagnement dédié pour bénéficier de ces avantages ont été mis en place depuis. Ils doivent se terminer dans les prochains jours. Près de 400.000 clients Orange Bank devaient se voir proposer cette offre de transfert. ■

LES ENTREPRISES CITÉES

Table with 4 columns listing companies and their market capitalization. Includes Accenture, Alstom, Adeco, Apple, ArcelorMittal, Atacadao, BBC, BBVA, BIC, BNP Paribas, Capgemini, Carrefour, Citigroup, Coq Français, Crédit Agricole, Danone, Diageo, EDF, Gifi, Goalhanger, Google, GravitHy, Hermès, Jarnias, Kering, KNDS, Les Petits Bidons, LVMH, MBDA, Motoblouz, Nvidia, OpenAI, Pernod Ricard, Picnic, Safe Superintelligence, Sega, Société Générale, Spotify, Stokomani, Tediber, Thales, Thermo2S, YouTube, Zeta.

Atacadao, l'arme anti-inflation brésilien dégainée par Carrefour en France

- Carrefour fait le pari audacieux d'implanter en Europe le concept de son grossiste brésilien.
- Un premier magasin test en Seine-Saint-Denis propose des produits vendus en grande quantité et moins cher tant pour les professionnels que les particuliers.

DISTRIBUTION

Philippe Bertrand

L'inventeur de l'hypermarché innove. Carrefour a inauguré, jeudi, à Aulnay-sous-Bois, en Seine-Saint-Denis, en lieu et place d'un hypermarché Carrefour, son premier Atacadao français, un concept importé du Brésil. Depuis le développement du drive dans les années 2010, puis celui de la livraison à domicile, le groupe de distribution dirigé par Alexandre Bompard n'avait pas révolutionné son métier. Atacadao constitue une vraie nouveauté. « Carrefour est un groupe qui prend des risques. Nous avons décidé de lancer cette expérience lorsque l'hyperinflation a touché le marché de l'alimentaire », a déclaré le PDG de Carrefour lors de l'inauguration.

Le magasin pionnier situé dans le centre commercial O'Parinor est exploité par le groupe marocain LabelVie qui exploite 13 Atacadao en franchise au Maroc et a repris quelques hypers Carrefour en location-gérance en France. Atacadao signifie « grossiste » en portugais. L'enseigne est accessible à la fois aux particuliers et aux professionnels. C'est un mélange entre un cash-and-carry type Metro et un hypermarché. Carrefour a racheté l'enseigne au Brésil en 2007 et l'a développé jusqu'à en faire son format phare dans le pays continent avec 366 unités.

Magasin entrepôt

Le premier Atacadao tricolore reprend les codes de son inspirateur brésilien, ceux du magasin entrepôt. Les stocks sont rangés en hauteur sur des grandes étagères au-dessus des rayons. Les produits sont dans leur carton et un espace promotionnel présente même des palettes de colis. Les livraisons par camions entiers sont effectuées en direct depuis chez le fournisseur, sans passer par des entrepôts. Une source d'économie. L'ancien hyper Carrefour dans lequel s'est installé le nou-

veau concept a été profondément modifié. Ses fondations ont été renforcées pour supporter le poids des stocks.

L'espace de vente a été ramené de 15.000 à 9.000 mètres carrés de façon à agrandir les réserves. Selon nos informations, 10 millions d'euros ont été investis. « Dans un magasin qui vend des gros volumes à des professionnels, il faut beaucoup de stocks », explique Noël Prioux, ancien patron de Carrefour Brésil et directeur exécutif chargé du projet Atacadao en France. 3.000 mètres carrés ont tout de même été rendus à la galerie commerciale attenante.

Il faut dire que le choix est plus restreint que celui d'un hypermarché : 14.000 références (jusqu'à 20.000 avec certains produits saisonniers) quand un hyper monte à 40.000. Pour autant, il ne s'agit pas d'un magasin de hard-discount comme Aldi, qui ne vend que ses articles ou presque. Les marques propres Carrefour sont au nombre de 3.000, le reste est composé de grandes marques et de marques de PME. Il y a des nouveautés comme les boissons naturelles pour enfants Vitago ou Kato (une marque coréenne). Les conditionnements peuvent être gros pour plaire aux professionnels, mais des volumes plus petits sont disponibles et tout peut être acheté à l'unité.

Jusqu'à 8 % de réduction pour les professionnels

Le premier Atacadao compte réaliser entre 20 % et 30 % de son chiffre d'affaires (plus de 70 millions annuels et plus que le chiffre de l'ancien hyper) avec des restaurateurs, des tenanciers de supérettes indépendantes, des associations, des entreprises classiques. Selon leurs quantités d'achats, ils bénéficient de prix dégressifs avec 4 à 8 % de réduction. « Le nombre de professionnels susceptibles d'être intéressés est un critère de choix de la zone d'implantation », explique Noël Prioux.

Pour doper la fréquentation, les produits non alimentaires saison-



Mélange de cash-and-carry pour les professionnels et d'hypermarché discount, le premier Atacadao français a ouvert à Aulnay-sous-Bois, au nord de Paris.

niers (la papeterie pour la rentrée des classes, par exemple) sont présents sous forme d'arrivages. Quand un lot est terminé, la vente est finie. Idem pour les articles d'hygiène-beauté, à la façon d'Action. Un peu d'art de la table et d'instruments de cuisine est proposé en permanence.

Mais la grande nouveauté tient aux produits internationaux et exotiques : asiatiques (chinois, japonais, coréens), orientaux, africains, etc. Les marques présentes ne se retrouvent pas dans les supermarchés traditionnels. La zone de chalandise d'Aulnay-sous-Bois a été choisie parce que les populations qui l'occupent sont d'origines diverses, avec notamment beaucoup d'Asiatiques. La part belle est faite aux fruits et légumes, variés eux aussi. Une boulangerie et une boulangerie complètent le tout.

Bouche-à-oreille

« Les couleurs sont chatoyantes. Les prix sont bas parce que nous ferons peu de promotions et pas de publicité.

Nous comptons sur le bouche-à-oreille pour attirer depuis bien au-delà de notre zone de chalandise naturelle. Ce n'est pas un magasin paupérisé. C'est un magasin qui fait envie et au Brésil, nous constatons que les classes aisées y viennent beaucoup. L'idée est de donner du plaisir », résume Noël Prioux. A titre d'exemple, la côte de bœuf est à 18,50 euros le kilo et un paquet de 500 grammes de penne rigate Barilla vaut 0,98 euro quand un Carrefour City le vend 1,55 euro. A Sevran, à côté d'Aulnay-sous-Bois, les élus avaient refusé d'accueillir Atacadao en lieu et place de leur Carrefour. Ils craignaient un sentiment de déclassement dans la population. Le maire d'Aulnay-sous-Bois, le LR Bruno Beschizza y voit, lui, « un gain pour le pouvoir d'achat » de ses concitoyens.

Carrefour se donne six à huit mois pour tirer un premier bilan de son premier Atacadao français. D'ores et déjà d'autres zones d'implantation ont été identifiées. Dans le Nord notamment. ■

Pourquoi le choix d'Aulnay pour un premier magasin test

Pour ce premier test d'Atacadao en Europe, Carrefour mise sur la Seine-Saint-Denis. Sa première unité a ouvert jeudi à Aulnay-sous-Bois, après que sa voisine Sevran se soit opposée au projet. Un choix qui ne doit rien au hasard.

Léo Da Veiga

Le lancement, le 20 juin, du premier magasin Atacadao d'Europe a été soigneusement orchestré par le groupe Carrefour, propriétaire de cette filiale brésilienne spécialiste du magasin-entrepôt. Jusque dans la localisation de ce premier site. Le distributeur avait un temps envisagé de transformer sa grande surface de centre commercial de Sevran, en Seine-Saint-Denis, mais l'opposition de la mairie et de certains riverains a poussé Carrefour à changer ses plans.

Signe que l'environnement du Nord-Est parisien fait partie de la stratégie du géant français, c'est vers la ville voisine d'Aulnay-sous-Bois, à 6 kilomètres de là, que Carrefour s'est finalement tourné. Le magasin Carrefour du centre O'Parinor s'est transformé, depuis la fin 2023, pour accueillir ce modèle de magasins sans rayons,

où les marchandises sont directement posées sur palettes et achetables en grandes quantités, pour faire baisser les prix, et où sont accueillis tant les particuliers que les professionnels.

« Quand les équipes de Carrefour sont venues nous présenter leur projet, j'ai d'abord refusé catégoriquement, comme le maire de Sevran. Mais leurs études de marché et leurs arguments étaient très convaincants », reconnaissait en juillet dernier le maire (LR) Bruno Beschizza aux « Echos ». La municipalité se montre enthousiaste aujourd'hui, persuadée que l'arrivée du concept brésilien peut relancer la dynamique commerciale de O'Parinor, qui, comme de nombreux centres commerciaux, est en perte de vitesse.

Toutes les cibles présentes sur place

« Il y a quelques années, le lieu déjà en difficulté avait été relancé par l'arrivée de Primark, un autre spécialiste du prix serré. Et le magasin Carrefour historique, s'il peinait à trouver ses clients tout au long de l'année, était largement plébiscité au moment d'opérations promotionnelles », constate ainsi la mairie d'Aulnay-sous-Bois. Une attirance particulière pour les bonnes affaires qui s'explique en partie par la sociologie du territoire.

La Seine-Saint-Denis est, en effet, le département le plus pauvre de France métropolitaine, et sa population modeste représente la clientèle traditionnelle des enseignes de hard discount. Mais Carrefour et Atacadao ne misent pas ici que sur les quartiers populaires environnants. Aulnay-sous-Bois compte également plusieurs quartiers pavillonnaires, où résident de nombreux habitants de classes moyennes et supérieures. « Nous avons d'ailleurs une grande variété de petits commerces qualita-

Discount, déstockage : les magasins « pompes à clients » ont le vent en poupe

Menés par Action, les concepts d'arrivages et de produits pour la maison à bas prix gagnent des parts de marché en France.

Les spécialistes appellent cela « le phénomène Action » tant l'enseigne néerlandaise qui vend des produits de la maison et d'hygiène à petit prix a marqué les esprits. Cette tendance s'est répandue sur le territoire français comme une traînée de poudre et elle est courtisée, à l'instar de la chaîne de textile Primark. Tous les exploitants de centre commerciaux savent qu'elle agit comme une pompe à fréquentation. Action compte aujourd'hui 787 magasins.

Mais derrière ce grand arbre solide se cache une forêt de réseaux du même type, de Stokomani à Gifi, en passant par Noz, Normal, B & M, La Foir'Fouille, Maxi Bazar et con-

sorts. La société d'études Circana compte 46 enseignes qui se répartissent entre deux catégories : les déstockeurs, comme Stokomani, et les discounters comme Gifi.

Les premiers achètent sur le marché parallèle des lots, stocks de magasins fermés, surplus des industriels. Les seconds achètent des produits auprès des fabricants comme n'importe quel supermarché mais se spécialisent sur des articles à petits prix, beaucoup venant d'Asie. Action se situe entre les deux. Son concept est basé sur l'achat de surstocks mais son succès est tel que les grandes marques livrent directement l'enseigne.

33 % des foyers

Ces trois dernières années, les ventes et la fréquentation de ces points de vente ont augmenté. L'inflation est passée par là. Dans l'alimentaire, elle

DÉCRYPTAGE

a atteint 20 % en deux ans depuis 2021. Selon le panéliste Kantar, 33 % des foyers français fréquentent au moins une fois dans l'année les solideries et les discounters. Ils étaient 21 % en 2021.

Mais le phénomène doit être analysé à sa juste mesure. Dans le secteur des produits de grande consommation, le plus important avec l'alimentaire, les produits d'entretien et d'hygiène, Action et ses concurrents ne représentent que 1,4 % du marché, quand encore la moitié des Français font leurs courses dans les hypermarchés. Il faut aussi rompre avec les idées reçues. Ces magasins à petits prix séduisent d'abord les foyers les plus modestes. Sur ce segment, leur part de marché monte à 1,9 % quand elle plafonne à 1,1 % dans

la catégorie des foyers les plus aisés. « Mais contrairement aux apparences, en deux ans, c'est la part des plus aisés qui a le plus progressé », relève Gaëlle Le Floch, directrice des études stratégiques chez Kantar. « Les études montrent que les acheteurs sont attirés par les prix mais aussi par les bonnes affaires, les effets d'aubaine », précise-t-elle. C'est l'autre versant de la stratégie d'Action : le petit plaisir pas cher, entretenu par des arrivages réguliers.

Atacadao, le nouveau concept que Carrefour inaugure à Aulnay-sous-Bois, au nord de Paris, affiche plusieurs correspondances avec ces discounters. Les prix seront tenus bas. Dans le non alimentaire, des arrivages entretiendront la fréquentation. La présence d'un vaste assortiment de produits étrangers et exotiques donnera une dimension plaisir aux achats. — P.B.



RETROUVEZ AUSSI NOTRE VIDÉO

Flashez ce QR code pour visionner notre vidéo Pourquoi c'est devenu cool de faire ses courses chez Action

Danone engage une mutation profonde

- Le groupe entame une nouvelle étape de son plan stratégique, en visant les consommateurs et les patients.
- Après deux ans de transformation et une reprise des ventes en volumes, il mise sur la nutrition médicale pour se renforcer.

AGROALIMENTAIRE

Dominique Chapuis

Danone passe un nouveau cap. Après deux ans de remise à plat, le groupe a présenté, jeudi, aux investisseurs, à Amsterdam, la seconde étape de son plan stratégique Renew pour la période 2025-2028. « La Danone de demain sera différente de celle d'hier », a commenté Antoine de Saint-Affrique, son directeur général. Nous ne voulons pas seulement revenir dans le jeu, mais jouer un rôle majeur dans le futur. » C'est lui, avec une équipe aux commandes profondément renouvelée depuis son arrivée en septembre 2021, qui a mené la mutation du géant des produits laitiers. Sa mission était alors de relancer un groupe en panne de croissance, ce qui avait conduit à l'éviction de son prédécesseur, Emmanuel Faber.

Nouvelle étape, nouvelles priorités. Les consommateurs restent la cible de Danone, et s'y ajoutent les patients médicaux. Leur point commun, la volonté du groupe de leur apporter « la santé par l'alimentation », sa mission depuis sa création. « L'industrie alimentaire est à un moment de bascule. Le lien avec la santé concerne les produits de tous les jours, un yaourt, une eau minérale, mais aussi des produits de nutrition médicale », poursuit le dirigeant. Présente sur ce marché des aliments enrichis depuis 2007, l'entreprise avait envisagé il y a dix ans de vendre cette activité. Elle est aujourd'hui au cœur de la relance et pèse près de 3 milliards de chiffre d'affaires sur un total de 27,6 milliards d'euros en 2023.

Microbiote et protéines

Pour faire le pont avec son activité grand public, Danone mise sur la science et ses laboratoires de R&D. « Cette relation est dans nos gènes », assure Antoine de Saint-Affrique. Quand Danone a lancé son premier yaourt en 1919, c'était pour régler un problème de santé. En 1964, Evian était vendu en pharmacie. »

Son idée : mettre en avant les connaissances de l'entreprise sur le microbiote et les protéines dans son offre en supermarché comme dans les pharmacies. A l'image de son yaourt hyperprotéiné Hipro, destiné aux sportifs. Lancé en 2019, avec une recette enrichie pour les JO, il utilise la même technologie que celle des produits de nutrition médicale.

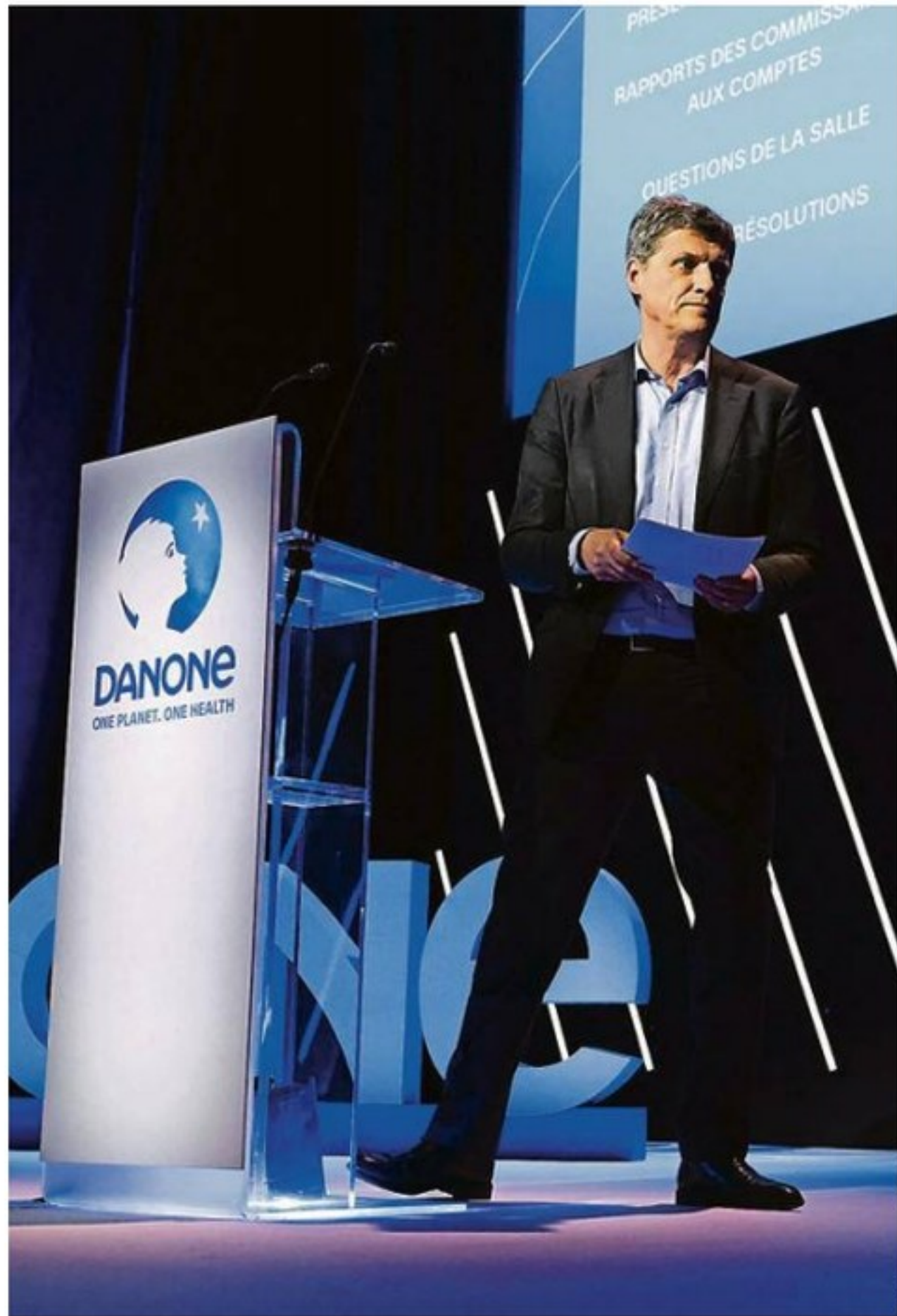
Cette déclinaison pourrait être élargie à d'autres produits de tous les jours, yaourts ou boissons. Niche de marché, les produits laitiers protéinés ont vu leurs ventes bondir de 400 millions depuis 2021, à près d'un milliard d'euros. Le fabricant devra toutefois veiller aux allégations. En 2010, il avait été rappelé à l'ordre par l'Autorité européenne de sécurité des aliments (EFSA) pour une « insuffisance de causalité des effets prônés » au travers des allégations santé.

Les pays émergents en ligne de mire

Autre piste : l'expansion géographique. Très présent en Chine, Danone veut se renforcer sur le marché américain et s'implanter en Inde. Pour accélérer ce déploiement, le géant de l'agroalimentaire prévoit de s'appuyer sur des marques mondiales. Hipro a ainsi été lancé au Japon, au Brésil ou en Australie avec la même identité visuelle, alors que, jusqu'ici, une même offre pouvait être déclinée avec des marques différentes dans chaque pays.

Avec les économies réalisées, le groupe va renforcer les investissements. « Ils vont continuer de progresser », a assuré Juergen Esser, le directeur financier, qui promet aussi un redémarrage des acquisitions, « même si l'optimisation du portefeuille va se poursuivre ». La rotation du portefeuille a atteint 9 %, avec la cession de Michel et Augustin en France ou des produits laitiers bio Horizon Organic Outre-Atlantique.

Au terme de deux ans de transformation « radicale », Danone va mieux. Mais il a encore du travail, comme compléter son offre en



Antoine de Saint-Affrique, le patron de Danone, entend apporter « la santé par l'alimentation » aux consommateurs et aux patients.

matière végétale et augmenter sa présence dans les pays émergents. « Nous avons affiché 9 trimestres de hausse continue du chiffre d'affaires », poursuit Juergen Esser. Une croissance compétitive : notre pôle laitier s'est redressé en Europe, après dix ans de recul. »

Premier pilier du groupe, avec Actimel ou Activia, ce pôle pèse plus de la moitié du chiffre d'affaires. L'entreprise a été la première à renouer avec une hausse des volumes, fin 2023, dans un contexte d'inflation. Un redémarrage confirmé sur le premier trimestre 2024,

doublé d'une amélioration de sa rentabilité.

Sur ces bases, l'industriel se dit prêt à « ouvrir un nouveau chapitre ». Il prévoit une hausse de son chiffre d'affaires de 3 % à 5 % entre 2025 et 2028, en comparable. Et une croissance de son résultat opérationnel courant sur la période, plus rapide. Son ambition est d'atteindre un flux de trésorerie disponible de trois milliards d'euros.

Lire « Crible »
Page 36

Le groupe mise sur la nutrition médicale

Danone a fait de la nutrition médicale, des boissons enrichies en nutriments, une priorité.

Après les yaourts et l'eau, la nutrition médicale est l'un des piliers sur lesquels Danone parie pour l'avenir. Des boissons enrichies de nutriments destinées aux patients atteints de cancer et aux personnes âgées. Un marché en plein essor au niveau mondial, avec le vieillissement de la population. Et sur lequel le groupe estime avoir toute légitimité, car il dispose d'un savoir-faire important en matière de santé intestinale et de protéines, avec un centre de R&D dédié à Utrecht aux Pays-Bas.

« C'est la plus importante opportunité de croissance pour Danone sur le long terme », a souligné Antoine de Saint-Affrique, le directeur général du groupe, devant les investisseurs réunis jeudi à Amsterdam. Le secteur pourrait atteindre plus de 30 milliards de dollars à court terme. Car la demande ne cesse de monter.

« Il y aura 550 millions de plus de 65 ans d'ici à 2030, et chaque année, il y a dix millions de cas de cancers déclarés », poursuit le dirigeant. Ces produits permettent de maintenir

plus longtemps les malades à domicile. Ce qui réduit le temps d'hospitalisation, et donc l'impact économique sur les systèmes de santé. C'est un des métiers du futur. »

Les gammes sont composées de boissons riches en protéines, en nutriments et en fibres, qui aident les malades, comme ceux atteints de cancer, ou les personnes âgées à lutter contre la perte de poids. Ils peuvent être administrés par sonde dans les hôpitaux. Danone utilise

Le marché est en forte croissance dans le monde, porté par le vieillissement de la population.

son savoir-faire d'industriel de l'agroalimentaire pour diversifier les goûts et mieux faire accepter ces produits aux patients.

Aujourd'hui, cette activité, avec une marque comme Fortimel, pèse près d'un tiers de son pôle nutrition spécialisée (avec les laits pour bébés), dont le chiffre d'affaires s'est élevé à 8,5 milliards d'euros en 2023 (30 % des ventes du groupe). Loin du pôle laitier et végétal, avec Actimel ou le lait de soja Alpro, le pre-

mier du géant tricolore, avec 14 milliards d'euros. Mais la nutrition médicale est plus rentable. Sa marge opérationnelle s'est établie à 20,8 % l'an dernier, contre 12,6 % l'entreprise.

C'est aussi un nouveau relais de croissance, alors que la natalité est en baisse en Europe, comme en Chine. Danone estime que seulement un cinquième des malades du cancer en Europe et nécessitant une alimentation accrue se voient prescrire ce type de produits. Un réservoir gigantesque. De plus, il permet au groupe d'entrer dans de nouveaux canaux de distribution.

« Ce pôle a vocation à grandir, et nous allons accélérer », souligne Antoine de Saint-Affrique. Nous regardons où va le monde. Ce sont plus de personnes âgées, plus de problèmes de santé. Nous réinventons le rôle de l'industrie alimentaire. »

Des acquisitions relancées

Preuve de ce nouveau cap, ses deux dernières acquisitions portent sur le secteur. En mai, Functional Formulas, leader aux Etats-Unis de l'alimentation par sonde à base d'aliments fabriqués à partir d'ingrédients bio et d'origine végétale, a rejoint Danone. En Pologne, le groupe a mis la main sur Prome-

dica, une société spécialisée dans la prise en charge à domicile des patients souffrant d'insuffisance alimentaire ou de malnutrition.

Aujourd'hui, Danone a sept usines dans le monde dans ce secteur, dont cinq en Europe (Pays-Bas, Allemagne, Pologne, Royaume-Uni, Turquie). Pour faire face à la hausse de la demande, il investit dans de nouvelles capacités. En France, l'usine Blédina de Steenvoorde (Nord) va accueillir une ligne consacrée à cette nutrition médicale. La première du genre, pour une mise en service début 2026. Le site produira, en plus des laits infantiles, des bouteilles de 125 ml de boissons enrichies sous la marque Fortimel. Un investissement de 70 millions d'euros. L'objectif est d'atteindre une production de 20 millions de litres.

Danone revendique la place de leader en Europe sur ce marché. Son concurrent Nestlé a, lui aussi, investi le secteur. Son PDG Mark Schneider a récemment indiqué que même si Nestlé s'engage en faveur de la nutrition des jeunes enfants, « la plus grande opportunité dans de nombreuses grandes économies réside dans le vieillissement de la population ».

— D. Ch.

Un agriculteur élu président de l'Ania

AGROALIMENTAIRE

Jean-François Loiseau, céréalier, président de la coopérative Axérial, a été élu à la tête de l'Association nationale des industries alimentaires.

Marie-Josée Cougard

Il est le premier agriculteur à prendre la présidence de l'Association nationale des industries de l'alimentation (Ania). Jean-François Loiseau, seul candidat, a été élu jeudi pour succéder à Jean-Philippe André, ex-directeur du confiseur allemand Haribo en France. Son mandat est de trois ans.

Jean-François Loiseau, céréalier dans le Loir-et-Cher, président depuis 2011 de la coopérative Axérial, est administrateur de l'Ania depuis six ans, via ses responsabilités dans la Meunerie. Il arrive à un moment délicat pour l'association, qui vient de perdre le tiers de son budget avec le départ des Brasseurs de France et de la Fédération nationale des industries laitières (FNIL), qui représente de grands groupes comme Lactalis, Danone et Bel.

« Dysfonctionnements »

La FNIL a fait savoir son mécontentement à plusieurs reprises, sans obtenir gain de cause, estimant que « les services rendus par l'Ania n'étaient pas à la hauteur des sommes » qu'elle lui verse. Elle a déploré un manque d'efficacité opérationnelle et souhaité, sans l'obtenir, la promesse d'une refondation. Selon nos informations, d'autres départs pourraient avoir lieu. L'industrie laitière et Brasseurs de France ont donné leur préavis de départ six mois à l'avance, comme le veut le règlement de l'Ania et se sont acquittées de leurs cotisations (respectivement 600.000 euros et 300.000 euros pour 2024).

Composite, l'organisation est en crise.

Jean-François Loiseau est présenté comme « un homme d'action, reconnu pour sa capacité à fédérer les structures » qu'il préside, dont Intercéréales depuis 2016 et l'Association nationale de la meunerie française depuis 2019. Il a animé, en 2017, le groupe export des Etats généraux de l'alimentation souhaités par Emmanuel Macron. Conscient d'un certain nombre de « dysfonctionnements » au sein de l'Ania, il a déclaré dans un entretien accordé à « L'Opinion », que « le sens commun s'est perdu » au sein de l'organisation.

« Les sujets importants ne sont plus portés dans le débat public, selon Jean-François Loiseau. Il y a un trou béant entre la production agricole et la distribution. Les grandes enseignes sont organisées, nous sommes éparpillés. » Face à cette situation, le nouveau président souhaite « rassembler les industries agroalimentaires et faire entendre leur voix efficacement ».

L'Ania représente des milliers d'entreprises agroalimentaires, dont de nombreuses petites structures, au travers de 32 syndicats de métiers et 17 associations régionales. Un attelage composite, représentant des intérêts très divers, qui ne facilitent pas le consensus. ■



Paris. Photo Carrefour

Aulnay-sous-Bois est 10

MILLIONS D'EUROS

L'investissement de Carrefour pour ramener l'espace de vente de 15.000 à 9.000 m² et agrandir les réserves.

tifs qui fonctionnent très bien, tout comme les surfaces intermédiaires. Atacadao vient compléter cette offre », note la ville.

Le distributeur vise ces classes moyennes et proposera toujours des produits de marque Carrefour, ainsi que les marques traditionnellement présentes dans l'enseigne, mais en grandes quantités et à moindre frais. Par ailleurs, le groupe a identifié « deux fois plus de professionnels qu'un hypermarché moyen » dans la clientèle du site. Ce qui ouvre la voie à des ventes à des restaurateurs par exemple, pour qui l'achat en gros est un avantage.

Trois cibles de clientèle, donc, auprès desquelles l'Atacadao d'Aulnay-sous-Bois espère valider son modèle, avant de le développer ailleurs en France. « Nous n'avions donc aucune raison de nous opposer à son implantation, puisque ce sera un plus pour le pouvoir d'achat de l'ensemble des Aulnaysiens », conclut la ville. Pour les Aulnaysiens, mais pas uniquement. Si le groupe Carrefour a consenti un investissement de 10 millions d'euros sur ce magasin, c'est aussi parce que sa zone de chalandise s'étend bien au-delà des 90.000 habitants de la commune. O'Parinor, qui détient un vaste parking sur deux étages, se situe à la croisée des autoroutes A1, A104 et A3. De quoi attirer tout l'est de l'Ile-de-France. Enfin, il sera également desservi par la future ligne 16 du Grand Paris Express, d'ici à 2026. ■

Armement : une pluie de contrats et d'accords entre la France et l'Ukraine

- Le soutien de la Paris à Kiev s'intensifie.
- Paris concrétise les premières commandes groupées européennes auprès de MBDA et Nexter.

DÉFENSE

Anne Bauer

Magura V5 : il ressemble à un Riva mais il est destiné à une croisière beaucoup moins sympathique ! Le teck a disparu au profit d'un profilé gris furtif. A côté de plusieurs mini-drones aériens qui permettent aux soldats ukrainiens de tenir en respect leurs adversaires russes, le drone de surface barre l'entrée du stand de l'Ukraine au salon Eurostatory de l'armement terrestre, qui se déroule cette semaine à Villepinte. L'agence ukrainienne chargée de la promotion de l'industrie de défense du pays, Spets Techno Export (STE), tient à la disposition des visiteurs la liste de la flotte russe qu'il a mise hors jeu, comme la corvette « Ivanovets », le patrouilleur « Sergey Kotov » ou le navire de débarquement « Caesar Kunikov ». Capable d'évoluer en essaim, ce hors-bord robotisé est « une solution bon marché qui peut être facilement lancée de n'importe quel endroit éloigné », vante la brochure de STE.

Sur le stand ukrainien, on ne trouve rien de massif, loin des stands de l'industrie occidentale où sont mis en scène des chars de plus en plus volumineux. Mais chacun vient y voir la démonstration de la dronisation et de la robotisation des conflits armés. Directeur général de l'armement, Emmanuel Chiva se déclare impressionné par la capacité démontrée par les Ukrainiens à mener des « cycles de développe-

ment très rapides et incrémentaux ». « Ils ont des concepts intéressants en mêlant des technologies civiles achetées sur étagère et en travaillant en open source avec des systèmes interchangeables et en open source. Pour moi, leur vraie innovation se joue essentiellement dans le domaine numérique et de l'utilisation de la réalité virtuelle », explique-t-il.

Les rythmes de production s'élèvent

Il n'empêche si l'ingéniosité ukrainienne a donné un coup d'accélérateur incroyable à la robotisation du champ de bataille et à sa dronisation, cela ne remplace pas non plus les besoins de blindés lourds, d'artillerie, de défense sol-air, de munitions, etc. « On ne peut pas opposer la rusticité et la haute technologie, les conflits en cours montrent qu'il faut les deux et en grande quantité », résume le général Bernard Barrera, conseiller militaire chez Thales.

A cet égard, Emmanuel Chiva souligne que le mot d'ordre lancé il y a deux ans par le président Emmanuel Macron pour passer en « économie de guerre », porte ses fruits. Les rythmes de production s'accroissent. Thales a signé une commande portant sur plusieurs dizaines de milliers de munitions de 120 mm pour l'armée française et va ainsi augmenter la production annuelle de son usine de la Ferté Saint-Aubin (Loiret) de 20.000 munitions en 2023 à plus de 80.000 en 2026. A Limours où Thales assemble ses radars, un gros travail

est en cours pour sortir des goulots d'étranglement et le groupe est en chemin pour produire 30 radars GM par an contre une douzaine il y a deux ans. En Belgique, la production de roquettes guidées va être multipliée par cinq à 5.000 unités par an et la production de roquette non guidées portée de 20.000 à 30.000 unités.

KNDS France (ex-Nexter) produit désormais six canons Caesar par mois contre moins de deux par mois avant la guerre en Ukraine. Son directeur général Nicolas Chamussy précise que ce rythme va encore doubler l'an prochain à 12 pièces d'artillerie par mois, afin de répondre au regain de demande à l'exportation. Lors du salon, KNDS a annoncé la signature d'un nouveau contrat pour 36 canons avec l'Arménie, tandis que la DGA a annoncé qu'elle finalisait un contrat-cadre pour acheter des canons Caesar en commun avec l'Estonie et la Croatie. « D'autres pays devraient rejoindre cet achat groupé, qui bénéficiera du nouveau fonds européen destiné à favoriser les commandes groupées », précise-t-elle.

En attendant l'ouverture de sa nouvelle usine à Bergerac, le producteur de poudre Euroco a quasiment prévenu toute sa production d'ici à 2030, tandis que chez MBDA, les délais de fabrication des missiles Aster ne cessent d'être réduits grâce à un travail commun et continu entre la DGA et MBDA. « Il fallait trente-neuf mois pour construire ce missile essentiel à la défense aérienne, mais finalement, les forces vont recevoir



Au salon de l'armement terrestre, qui se tient cette semaine à Villepinte, l'agence chargée de la promotion des armes militaires ukrainiennes, Spets Techno Export, présente des drones de combat.

leurs premières livraisons dès cette année et non comme prévu en 2025 », se félicite Emmanuel Chiva. La France et quatre autres pays européens – Belgique, Chypre, l'Estonie, la Hongrie – ont d'ailleurs finalisé mercredi 19 juin une commande commune de ces missiles antiaériens à courte portée auprès de MBDA. Elle porterait sur plus de 1.000 missiles et d'autres pays, notamment l'Espagne, pourrait rejoindre cette commande.

Une coopération industrielle

Si le conflit en Ukraine a réveillé la production d'armement en Europe, l'appui gouvernemental commence à se décliner en coopé-

ration industrielle. KNDS finalise ainsi la construction d'un atelier de soutien en Ukraine. Impossible d'en dévoiler la localisation et les détails dans un contexte de guerre, mais comme le rappelle le chargé de projet, « une guerre se gagne avec une bonne logistique et un bon soutien ». Au début du conflit, un fabricant de matériel agricole ukrainien se chargeait des réparations des canons Caesar. Désormais un centre professionnel de maintenance préparera la flotte selon les missions, aura les pièces de rechange, formera les mécaniciens, etc. Ce qui devrait améliorer la disponibilité des canons Caesar fournis par Paris à Kiev. De même Thales a annoncé la signature de

trois accords, passés sous l'égide du ministère français des Armées et du ministère ukrainien des Industries stratégiques, afin de « renforcer le soutien opérationnel des forces armées ukrainiennes en première ligne et de consolider les capacités de défense locales ». Le premier accord porte sur la création d'une contrepartie franco-ukrainienne consacrée à la livraison et l'exploitation d'équipements. Le deuxième accord concerne les besoins en formation, essai et entretien pour la guerre électronique et le troisième signé avec le groupe ukrainien etrobots FRDM, vise à développer et fabriquer un système de drone pour le transport et de largage des munitions. ■

L'armée de terre française va créer un « commandement du combat du futur »

L'armée de terre doit opérer une « réinitialisation » de ses programmes pour faire face à la rapidité des innovations.

Les conflits en cours obligent l'armée de terre à appuyer sur la touche « reset ». L'expression est un peu exagérée mais, comme le résume un haut gradé, « fini la culture du sable chaud, il faut désormais changer de modèle après quarante ans de déploiements expéditionnaires ».

Au salon Eurosatory, le général Pierre Schill, chef d'état-major de l'armée de terre, a évoqué la difficile ligne de crête à tenir entre la polyvalence et la puissance, entre la masse et la performance technologique, entre le rustique et la modernité... En résumé, il y a une rude séance de rattrapage à mener pour transformer une armée exercée à agir sur des terrains où elle bénéficiait de la maîtrise du ciel, en une force capable de manœuvrer sur un champ de bataille filmé par une myriade de drones.

Deux mondes face à face

Le général Schill a ainsi annoncé la création d'un « commandement du combat du futur », confié au général Bruno Baratz pour accélérer la mise à niveau de l'armée de terre et faire face à la rapidité des innova-

tions. Car pour l'heure, au regard des conflits en cours en Ukraine, en mer Rouge et même à Gaza, il est possible de douter du niveau de préparation des forces. « On avait bien prévu depuis dix ans qu'il fallait plus de masse mais on avait délaissé une bonne partie de ce qui s'avère important dans un conflit de haute intensité : l'artillerie, la défense sol-air, le génie », confirme un colonel. Sans parler de l'usage immodéré des drones.

Le ministre des Armées a signé un « Pacte drones aériens de défense », pour renforcer la coopération entre les armées et les dronistes d'appareils de moins de 150 kg.

Sur le stand du ministère des Armées au salon Eurosatory, les deux mondes se font face. D'un côté, les blindés modernes de la gamme Scorpion qui remplacent peu à peu les vieilles AMX-30 envoyées à Kiev. De l'autre, les multiples innovations en cours de développement : drones kamikazes, robots de déminage outils de lutte antidrone. En début

de semaine, le ministre des Armées, Sébastien Lecornu, a ainsi signé un « Pacte drones aériens de défense », pour renforcer la coopération entre les armées et les dronistes d'appareils de moins de 150 kg. Un dialogue régulier sera instauré pour que les industriels puissent anticiper les besoins futurs des armées, et que ces dernières bénéficient des innovations technologiques des entreprises plus rapidement.

Selon le délégué général pour l'armement, Emmanuel Chiva, le retard industriel français sur les drones est quasiment rattrapé : « En termes de drones et de munitions téléopérées, l'industrie française est à l'état de l'art », a-t-il déclaré. La DGA va ainsi passer un premier contrat de 470 munitions téléopérées, encore appelées munitions rôdeuses ou drones kamikaze, au groupement formé entre le droniste Delair et le munitionnaire KNDS. Mais l'équipement ne résume pas tout. Le Commandant du combat du futur va devoir s'interroger sur la meilleure méthode pour former des milliers de soldats capables de devenir le temps qu'il faut des pilotes de drones. Pendant ce temps, des entreprises spécialisées dans la simulation comme Dassault Sogitec développent au plus vite des simulateurs de combats de drones... — A. B.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté - Égalité - Fraternité

PREFECTURE DE LA SEINE-SAINT-DENIS

RAPPEL - AVIS D'ENQUÊTE
PUBLIQUE UNIQUE

L'établissement public Grand Paris Aménagement a présenté une demande d'autorisation environnementale en application des articles L. 181-1 et suivants du code de l'environnement au titre de l'autorisation des installations, du code forestier et du code urbanisme ainsi que le dossier de réalisation de la ZAC du Bas Clichy en application des articles L. 311-1 et suivants du code de l'environnement concernant le projet d'aménagement de la ZAC du Bas Clichy (construction de logements) sur la commune de Clichy-sous-Bois. Les rubriques concernées par le projet au titre de la loi sur l'eau sont les suivantes : 1.1.1.0., 1.1.2.0., 2.1.5.0., 2.2.1.0., 3.2.3.0. et 3.3.1.0.

Le projet étant soumis à plusieurs consultations du public au titre de l'autorisation environnementale et du dossier de réalisation de la ZAC du Bas Clichy, il a été décidé de réaliser une enquête publique unique au titre de l'article L. 123-6 du code de l'environnement.

L'enquête publique unique sera ouverte pendant 30 jours consécutifs du jeudi 20 juin 2024 au vendredi 19 juillet 2024 inclus à la Maison du Projet de Clichy-sous-Bois.

Le périmètre de l'enquête publique unique concerne la commune de Clichy-sous-Bois.

Le 16 mai 2024, le premier vice-président du tribunal administratif de Montreuil a désigné Monsieur Christophe GAUDIER, architecte urbaniste, en qualité de commissaire enquêteur, chargé de procéder à l'enquête publique.

Le dossier, comprenant notamment une étude d'impact et l'avis de l'autorité environnementale, les avis des collectivités intéressées, de l'Agence régionale de santé d'Île-de-France de la Seine-Saint-Denis, SAGE Croult Enghien Vieille Mer, ainsi qu'un registre unique d'enquête publique, seront déposés dans le lieu d'enquête suivant :

La Maison du Projet sise 3 allée Maurice Audin à CLICHY-SOUS-BOIS (93390), où il pourra être consulté sur support papier du lundi de 14h00 à 18h00 et du mardi au vendredi de 9h30 à 18h00. La Maison du Projet est le siège de l'enquête.

Le dossier d'enquête publique sera également mis à la disposition du public sur :

- le site internet dédié à l'enquête, à l'adresse suivante : <https://www.registre-numerique.fr/zac-bas-clichy>

Il sera également consultable sur un poste informatique situé à la préfecture de la Seine-Saint-Denis, 1 esplanade Jean Moulin, 93007 BOBIGNY CEDEX, du lundi au vendredi de 09h00 à 16h00.

Des informations relatives à l'enquête publique peuvent être consultées sur le site de la préfecture de la Seine-Saint-Denis :

<https://www.seine-saint-denis.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Environnement-paysage-risques-naturels-et-technologiques-bruit-nuisances-publicite/2-EAU/Enquetes-et-consultations-du-public-en-cours/Dossiers-Loi-sur-l-eau>

Toute information relative au projet peut être demandée au maître d'ouvrage par courrier à Madame Chloé CHEVALLEY, chargée d'opération à la direction de l'intervention pour l'amélioration de l'habitat de l'établissement public Grand Paris Aménagement situé au Parc du Pont de Flandre - Bâtiment 033 - 11 rue de Cambrai - CS 10052 - 75945 PARIS CEDEX ou par courriel : chloe.chevalley@grandparisamenagement.fr

Toute personne qui aurait à formuler des observations ou propositions concernant cette opération pourra les faire connaître pendant la durée de l'enquête publique :

- en les consignait sur le registre d'enquête papier prévu à cet effet dans le lieu d'enquête cité ci-dessus (Maison du Projet), du lundi de 14h00 à 18h00 et du mardi au vendredi de 9h30 à 18h00.

- en les adressant par écrit, à Monsieur Christophe GAUDIER, commissaire enquêteur, à la préfecture de la Seine-Saint-Denis, Direction de la coordination des politiques publiques et de l'appui territorial, Bureau de l'Environnement, 1 Esplanade Jean Moulin - 93007 BOBIGNY CEDEX.

- par voie électronique, du 20 juin 2024 à 09h30 au 19 juillet 2024 à 18h00, via un registre dématérialisé accessible sur le site dédié à l'enquête à l'adresse suivante : <https://www.registre-numerique.fr/zac-bas-clichy> ou par courriel à l'adresse : zac-bas-clichy@mail.registre-numerique.fr. Les observations reçues par voie électronique seront consultables sur le site dédié.

Le commissaire enquêteur se tiendra à la disposition du public pour recevoir ses observations aux lieux de permanences, aux dates et heures fixées dans le tableau suivant :

La Maison du Projet
3 allée Maurice Audin
93390 CLICHY-SOUS-BOIS

Le jeudi 20 juin 2024 de 9h30 à 12h30
Le mercredi 26 juin 2024 de 9h30 à 12h30
Le lundi 1^{er} juillet 2024 de 14h00 à 18h00
Le mardi 9 juillet 2024 de 17h00 à 20h00
Le vendredi 19 juillet 2024 de 14h00 à 18h00

A l'issue de cette enquête, le rapport et les conclusions du commissaire enquêteur seront tenus à la disposition du public pendant un an dans la mairie de Clichy-sous-Bois, ainsi qu'en préfecture de la Seine-Saint-Denis et sur son site internet.

Les décisions susceptibles d'intervenir à la fin de l'enquête publique unique sont : un arrêté portant autorisation environnementale ou un refus, pris par le préfet de la Seine-Saint-Denis, conformément au code de l'environnement, ainsi qu'un arrêté approuvant le programme des équipements publics du dossier de réalisation de la ZAC du Bas Clichy, pris par le préfet de la Seine-Saint-Denis, conformément au code de l'urbanisme.

EP 24-311 / contact@publilegal.fr

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

L'assemblée générale d'Alstom a adopté le changement de gouvernance

TRANSPORT

La dissociation des postes de président du conseil et de directeur général a été officialisée par l'assemblée générale d'Alstom.

Denis Fainsilber

Pas de crise de nature à faire dérailler la stratégie d'Alstom : le changement de gouvernance prévu depuis plusieurs mois a été adopté jeudi, au cours de l'assemblée générale annuelle du groupe. Les actionnaires du numéro deux mondial du ferroviaire ont entériné sans problème la nomination de Philippe Petitcolin, ex-directeur général de Safran, comme président du numéro 2 mondial du ferroviaire.

Accord entre grands actionnaires
Reléguant au rang de directeur général le PDG sortant, Henri Poupart-Lafarge, comme décidé à l'automne dernier après une crise de trésorerie et une chute vertigineuse de l'action, inhabituelle dans

la maison. Celui-ci occupait, après diverses fonctions internes le poste unique de PDG depuis 2016. Un gentlemen's agreement réglé depuis longtemps entre les grands actionnaires (le canadien CDPQ, Bpifrance), et qui n'a pas ému davantage les petits porteurs présents jeudi à l'AG. Nommé administrateur d'Alstom en mars dernier pour accéder aux dossiers, par désistement d'un titulaire du poste, Philippe Petitcolin n'a pas cherché à jeter d'huile sur le feu à l'égard de la direction. Au moment où Alstom connaît un réel rétablissement, il a surtout fait valoir ses états de service dans l'industrie.

Expérience industrielle
« Une expérience industrielle plus que confirmée, une expérience fournie de gouvernance et en matière de grosses acquisitions », a résumé l'ancien directeur général de Safran, de Sagem Sécurité, et de l'arsenal franco-allemand KNDS, détenu à parité par l'Etat français et par Krauss Maffei, le producteur des chars Leclerc, Leopard et des canons Caesar désormais précieux aux troupes ukrainiennes. « J'ai une expérience industrielle, dans les projets de long terme, des paiements échelonnés et des fusions,

comme l'acquisition du groupe Zodiac », a-t-il invoqué face aux actionnaires, avant de revendiquer son nouveau rôle de président d'Alstom : « Une très belle société, qui a connu une crise de croissance. » Une intervention plutôt brève, depuis la salle, de la part de celui qui n'était pas encore intronisé, prenant le micro au milieu d'une petite dizaine d'orateurs ayant droit à la tribune officielle. Pas beaucoup d'indications, donc, sur une révolution nécessaire pour rétablir les comptes. Mais le management en place s'est largement employé à démontrer qu'Alstom va beaucoup mieux désormais. Après un « accident sur la génération de trésorerie, dû à un problème d'endettement trop élevé à un moment donné », selon l'analyse du désormais directeur général. L'intégration de Bombardier Transport porte ses fruits. Les livraisons à temps de matériels roulants s'améliorent largement, les stocks de trains en retard ont été divisés par deux en un an, et les perspectives du ferroviaire mondial sont meilleures que jamais pour Alstom, qui anticipe une marge de 8 à 10 % à moyen terme, et une croissance d'un chiffre d'affaires « d'au moins 5 % par an



Le siège social d'Alstom à Saint-Ouen. Photo Denis/RÉA

pour les années qui viennent ». Pour répondre à la dégringolade du cours de Bourse en octobre 2023, Alstom a récemment bouclé son plan de sauvetage financier, en trois grands volets. Des cessions d'actifs pour 750 millions, principalement la signalisation en Amérique du Nord héritée de GE puis vendue à l'allemand Knorr-Bremse, un emprunt obligataire de titres hybrides valant pour 50 % de capitaux permanents et 50 % comme de la dette, et une récente augmentation de capital d'un milliard d'euros, suivie notamment par les grands actionnaires. Soit, au final, quelque 2,4 milliards de cash encaissés à l'issue de ces opé-

rations menées en rafale (comme prévu, 2 milliards pour tenir compte du statut particulier des hybrides). Un montant décisif pour garder le « rating actuel » des agences de notation, un critère majeur pour les cautions à venir auprès des divers clients. **Bientôt des commandes de TGV**
Sur le plan des prises de commandes, qui ont déjà culminé sur le dernier exercice à 18,9 milliards d'euros, soit au-dessus du chiffre d'affaires annuel de 17,6 milliards, les perspectives sont meilleures que jamais pour l'industriel tricolore. Uniquement sur les trains à

grande vitesse en Europe occidentale, segment que l'on pensait un peu éteint jusque-là, Alstom est en passe de signer bientôt des accords pour 94 nouvelles rames, avec divers clients comme Eurostar, Proxima, Kevin Speed, voire Evolyn. A cela s'ajoutent 10 trains supplémentaires pour le métro de Londres, qui pourraient sauver son usine britannique de Derby, et 70 locomotives de la gamme de l'ex-Bombardier, pour le fret ferroviaire en Italie. Deux contrats fraîchement signés. Son carnet de commandes antérieur comporte cependant deux gros litiges, aux Etats-Unis et en Turquie, a annoncé le groupe. ■

Bruno Le Maire promet de renégocier le prix de l'électricité avec EDF

ÉNERGIE

Le ministre de l'Economie a reconnu devant le Medef, dans le cadre de l'audition des partis pour la campagne, que le prix voulu par EDF pour la vente de sa production nucléaire après 2025 n'était pas satisfaisant pour la compétitivité de l'industrie française.

Nicolas Rauline

La nouvelle était attendue depuis plus de six mois par les industriels. Bruno Le Maire a confirmé jeudi que si la majorité actuelle demeurait au pouvoir après les élections législatives, de nouvelles négociations auraient lieu avec EDF sur le futur prix de l'électricité. « Nous avons proposé des contrats à long terme. Est-ce que le prix est satisfaisant ? Non. Est-ce qu'il faudra par conséquent rouvrir la négociation avec EDF ? Ma réponse est oui », a déclaré jeudi le ministre de l'Economie et des Finances devant le Medef, qui recevait les principaux partis politiques avant les élections du 30 juin et du 7 juillet. **Perte de compétitivité**
« Nous voulons plus de réacteurs, plus de renouvelables et nous rouvrons la négociation des contrats avec EDF parce que le prix de sortie n'est pas suffisant et pas suffisamment compétitif pour l'industrie française », a-t-il ajouté. En novembre, un accord avait été signé entre l'Etat et EDF concernant le futur prix de l'électricité, qui doit

prendre le relais du dispositif de l'Arenh, celui-ci prenant fin en décembre 2025. A cette occasion, et dans le cadre de sa nouvelle politique commerciale, EDF avait déclaré viser un prix moyen, sur le long terme, de 70 euros le mégawattheure. Les profits générés par EDF par la vente de son électricité nucléaire sur les marchés de gros auraient été taxés à partir de certains seuils. Au-delà de 110 euros le MWh, 90 % de ses revenus auraient ainsi été redistribués aux consommateurs. Ce prix moyen avait fait bondir les industriels, en particulier les électro-intensifs, qui estiment qu'il les ferait perdre en compétitivité. Les entreprises américaines et chinoises disposeraient en effet de prix deux fois moins élevés. « Cela a le mérite de mettre un vrai sujet dans cette campagne », réagit Nicolas de Warren, président de l'Uniden (Union des industries utilisatrices d'énergie), aux déclarations de Bruno Le Maire. C'est la reconnaissance que les choses n'avancent pas. Le ministre renvoie EDF à ses responsabilités. » **Quatre lettres d'intention**
Depuis l'accord de novembre, EDF discute avec les industriels pour conclure des contrats d'allocation de production nucléaire (CAPN). Les entreprises peuvent réserver une partie de la puissance du parc nucléaire. Ils sont alors livrés en fonction de la production réelle et paient un tarif reflétant les coûts de production. Seules quatre lettres d'intention ont été signées jusqu'ici, dont une avec ArcelorMittal et une autre avec GravitHy pour sa future usine de fer de réduction directe, à Fos-sur-Mer. Ces quatre lettres d'intention représentent un total de 10 TWh par an,

« Cela a le mérite de mettre un vrai sujet dans cette campagne. »

NICOLAS DE WARREN
Président de l'Uniden

pour des durées allant de dix à quinze ans. « Ce sont des contrats pour de nouveaux projets de décarbonation, il faudrait passer à des usines déjà en fonctionnement », fait valoir Nicolas de Warren. EDF, qui n'a pas souhaité réagir aux commentaires de Bruno Le Maire jeudi, a aussi signé 1.600 « offres de marché à moyen terme » avec des PME, allongeant la durée des contrats, de trois ans jusqu'à quatre ou cinq ans. Ces nouveaux contrats représentent, là aussi, un peu plus de 10 TWh par an.

Prix d'équilibre
Ces contrats sont très loin de couvrir les volumes de l'Arenh, dont le prix de vente s'établit en 2024 à 42 euros le MWh. Les négociations s'annoncent ardues pour trouver un prix d'équilibre qui permette à EDF de financer tous ses projets industriels et aux industriels de maintenir leur compétitivité. La filière hydrogène, par exemple, estime qu'il faudrait tendre vers un prix de 40 euros le MWh pour qu'elle puisse se développer. « Pour conserver les investissements en France, il faudra être beaucoup plus bas que 70 euros », prévient, pour sa part, un chimiste. Quel qu'il soit, le prochain gouvernement devra traiter le sujet au plus vite. ■

PYRAMIDE PRÉSENTE

LE BHOUTAN VOTE POUR LA PREMIÈRE FOIS
LE PAYS DU BONHEUR NATIONAL BRUT
S'INITIE À LA DÉMOCRATIE

IRRÉSISTIBLE
PREMIÈRE
★★★

ÉMOUVANT
LE FIGARO MAGAZINE
★★★

DRÔLE
LE NOUVEL OBS
★★★★

LE MOINE ET LE FUSIL

UNE COMÉDIE DE PAWO CHOYNING DORJI
APRÈS « L'ÉCOLE DU BOUT DU MONDE »

AU CINÉMA LE 26 JUIN

PRIX LYCÉENS CANNES ÉCRANS JEUNES 2024

Nouvel Obs

Courrier international

SENSE CRITIQUE

Les Echos

UGC

DÉCOUVRIR

Diageo va chasser sur les terres de Pernod Ricard en France

SPIRITUEUX

Le groupe britannique propriétaire de Smirnoff et numéro un mondial des spiritueux se lance à la conquête du marché français.

Marie-Josée Cougard

Diageo fourbit ses armes. Peu connu en France, malgré une large présence de marques comme Johnny Walker, Smirnoff ou Guinness, le numéro un mondial des spiritueux a la ferme intention de se faire une plus grande place au soleil hexagonal. En mordant sur le territoire du haut de gamme défendu par Pernod Ricard, son challenger historique.

Le groupe britannique lance son offensive maintenant qu'il a repris en direct la commercialisation de la majorité des marques (37) distribuées par la coentreprise créée en 1998 avec Moët Hennessy (LVMH, propriétaire des « Echos »). Il a ouvert une filiale à Paris il y a quatre mois et précise ses ambitions.

Bars de luxe

Sa part de marché en France (7,9 % en valeur) est bien trop modeste au regard de l'importance du marché national, et surtout, compte tenu de son poids dans les autres pays du sud de l'Europe, comme l'Espagne (24,4 %), l'Italie (13,7 %) et la Grèce (47 %). Son chiffre d'affaires (70 millions d'euros) est 10 fois inférieur dans l'Hexagone à celui de Pernod Ricard (plus de 600 millions d'euros), alors que, mondialement, ses ventes atteignent 18,4 milliards d'euros quand celles de son rival français sont à 12,4 milliards d'euros.

Pour s'arroger 10 % de parts de marché dans un premier temps, Diageo veut muscler sa présence dans les bars et hôtels de luxe, mais aussi auprès des cavistes, qui sont « les vrais prescripteurs auprès des consommateurs ». Pour cela, Diageo passera du modèle de distribu-



L'alcool est dangereux pour la santé, consommez avec modération.

Le groupe compte investir dans la formation des cavistes et des tenanciers de bar pour développer des cocktails à base de ses marques. Photo Getty Images

tion directe, qui était celui de la coentreprise avec Moët Hennessy, à un système reposant sur des distributeurs grossistes.

Côté grandes et moyennes surfaces, l'idée est de se faire connaître des consommateurs « en créant des événements » et de gagner en visibilité dans les linéaires. Parallèlement, le groupe investira dans la formation des cavistes et des tenanciers de bar pour développer les cocktails à base de ses marques.

Concurrence directe sur le whisky

Au global, « Diageo s'appuiera sur cinq de ses marques iconiques », explique Patrick Gantier, directeur général de l'Europe du Sud pour le groupe. La tequila mexicaine Don Julio, « le spiritueux qui a la plus

forte croissance au monde ». Une catégorie « sous-développée en France », où le leader britannique entend développer le segment premium. La marque sera lancée cet été en grandes et moyennes surfaces au prix de 49 euros la bouteille. Une référence plus haut de gamme, Don Julio 1942, sera vendue par les cavistes et dans les hôtels de luxe.

Sur le marché du whisky, dont les Français sont parmi les tout premiers consommateurs dans le monde, Diageo entrera directement en concurrence avec Pernod Ricard, leader en France.

Un gin sans alcool

Pour gagner des parts de marché, il parie sur deux single malt écossais, le Taslisker et le Singleton. Pari audacieux, alors que le groupe con-

naît des difficultés d'approvisionnement sur ce créneau et se trouve contraint de fonctionner par allocations.

Au rayon du rhum, Diageo dit viser tous les circuits de distribution avec la marque guatémaltèque Zacapa. Le leader mondial affiche aussi des ambitions fortes avec le gin Tanqueray, qui connaît une croissance à deux chiffres dans le monde, et le lancement, cet été, d'une référence sans alcool avec le Tanqueray 0.0. Une première pour Diageo, qui n'avait aucune référence de sans-alcool en France. « C'est un premier pas vers d'autres produits 0.0 », a précisé Patrick Gantier. « Cette référence représente déjà 22 % des volumes de Tanqueray en Espagne. Le champ des possibles est large. » ■

La griffe de matelas en ligne Tediber monte en gamme

BIENS D'ÉQUIPEMENT

Le spécialiste de la literie lance un sommier et un matelas réparables à vie pour conquérir une clientèle prête à investir pour son sommeil.

Clotilde Briard

La vente de matelas en ligne commence à atteindre une certaine maturité. Pionnier dans l'Hexagone, où il a démarré fin 2015, Tediber part maintenant à la conquête d'un segment de marché nouveau pour lui : le haut de gamme. Et la marque française arrive sur ce créneau avec une proposition inédite. Elle lance un sommier à ressorts et un matelas à base de laine avec surmatelas intégré réparables à vie.

Baptisée « Grand Ours », en référence à l'animal que l'entreprise s'est choisi pour emblème, la collection a été conçue pour que tout soit déhoussable et facilement accessible en cas de besoin. Elle bénéficiera d'un service de livraison spécifique, adapté aux 2.850 euros déboursés pour un matelas de 160,

à comparer aux 799 euros du modèle de base de la marque.

« Nous voulons toucher la clientèle CSP + prête à investir plus pour ses nuits. Il s'agit de reproduire sur le haut de gamme ce que nous avons déjà réalisé sur le reste du marché », précise Julien Sylvain, cofondateur de Tediber, qui a réalisé l'an dernier des ventes de 45 millions d'euros, après 40 millions en 2022 et un record de 50 millions en 2021, année atypique pour le meuble. En ligne de mire, des acteurs comme Treca, Hästens ou Tempur.

Lancements en deux temps

Les produits sont déjà disponibles dans les trois boutiques de la maison, à Paris, Lyon et Toulouse. Et peuvent être précommandés en ligne, l'ouverture des ventes sur Internet étant prévue fin juillet. Ils sont fabriqués en Belgique, la production globale de Tediber se répartissant à peu près à égalité entre ce pays et la France.

Avec cette nouvelle offre, la griffe, qui est rentable, espère continuer à percer sur un marché de la literie qui, en 2023, avait bien tenu son rang parmi les meubles. Il affichait, en effet, une hausse de ses ventes de 1,2 %, selon les estimations de l'institut Ipea pour l'aménagement français et la Confédération nationale

de l'équipement du foyer. Alors que l'ensemble du secteur, des tables aux cuisines, voyait son chiffre d'affaires reculer de 2,5 %.

Mais, depuis le début de l'année, les évolutions sont plus fluctuantes. En février, la literie était encore la seule à voir son activité progresser. En mars et avril, elle reculait à son tour, tout en tirant mieux son épingle du jeu que les autres produits. La crise de l'immobilier a un fort impact sur la consommation, près d'un tiers des matelas achetés l'étant à l'occasion d'un déménagement.

« Nous voulons toucher la clientèle CSP + [...] Il s'agit de reproduire sur le haut de gamme ce que nous avons déjà réalisé sur le reste du marché. »

JULIEN SYLVAIN
Cofondateur de Tediber

mécénat

Ces mécènes anonymes qui soutiennent la culture

CULTURE

Leur nom n'apparaît pas en haut de l'affiche. Pourtant, ils contribuent activement à soutenir la création, diffuser la culture et animer les territoires.

Martine Robert

Les mélomanes commencent à bien connaître Aline Foriel-Destezet, veuve du fondateur d'Adecco, dont le nom s'affiche sur toutes les scènes musicales, de l'Opéra-Comique à l'Opéra Bastille. Ou Nicole Bru, chercheuse qui a fait fortune avec Upsa, dont le centre de musique romantique française, Palazzetto Bru Zane, multiplie les spectacles à Paris et à Venise, de la Philharmonie au Théâtre des Champs-Élysées. Mais dans leur sillage, bien des anonymes agissent, à l'instar de l'homme d'affaires Xavier Moreno (Sanofi, Suez, Astorg), qui a acquis un violon à plus d'un million d'euros pour le prêter à l'artiste Liya Petrova.

C'est le cas également de Bernard Le Masson, ancien responsable monde du consulting santé et services publics d'Accenture. Propriétaire de 30 % du Théâtre de l'Athénée

de la Villa Médicis, où Louis Le Masson œuvra. Son conseil d'administration compte rien moins que le maestro Laurent Petitgirard, le patron du château de Versailles, Christophe Leribault, le graveur Erik Desmazières et l'architecte en chef des monuments historiques Pierre-Antoine Gatié.

Parallèlement, il a créé le fonds de dotation Haplotès (qui signifie « donner avec simplicité ») dédié au spectacle vivant, alimenté par 300.000 à 400.000 euros par an.

Festival inclusif

« La danse contemporaine, en particulier, est très peu diffusée et en déshérence budgétaire », justifie le philanthrope, qui soutient des compagnies émergentes comme des initiatives reconnues, des « Etoiles au château » d'Hugo Marchand proposant de la danse classique dans des lieux patrimoniaux pour des tarifs modiques, au Junior Ballet de l'Opéra de Paris (20 jeunes de haut niveau).

Il est encore aux côtés des « Supercheries » dans le Perche, axé sur la découverte d'œuvres baroques méconnues. « Ce festival qui n'hésite pas à aller sur les marchés le dimanche pour attirer de nouveaux publics, était pris en étau entre contraintes financières et



Les « Etoiles au château », organisées à l'initiative du danseur Hugo Marchand. DR

aux côtés des producteurs Olivier Manté et Olivier Poubelle, qui, eux, possèdent aussi les Bouffes du Nord, il est très investi dans le cercle de mécènes commun aux deux salles et riche de 100 donateurs qui apportent 800.000 euros sur les 10 millions de budget des deux institutions. Mais l'ex-président de la Fondation Accenture France s'est surtout engagé dans d'ambitieux projets liés à son histoire familiale ou à ses passions.

Hommage à ses aïeux

Sa Fondation Louis Le Masson et François Masson, du nom de ses aïeux – l'un ingénieur et architecte de l'Abbaye de Royaumont, l'autre sculpteur proche de Napoléon – est abritée par l'Académie des beaux-arts de Paris. « Elle mécène la création, l'accès à la culture, attribue des bourses à des étudiants de l'Ecole du Louvre, soutient des résidences de chercheurs et d'artistes, et délivre des prix dans la sculpture et l'architecture », explique l'intéressé, qui y consacre 300.000 euros par an. Parmi ses actions, un prix spécial à la Fondation Royaumont en hommage à son ancêtre et, l'an prochain, un appui au Festival des Cabanes

travail créatif », souligne-t-il. Au total, ses dons devraient représenter 10 à 15 millions d'euros sur les dix à quinze ans à venir.

Le financier Patrick Petit, grand mécène du Conservatoire national supérieur de musique et de danse, produit, lui, toute l'année de jeunes artistes lors des concerts « Etoiles du classique » à Saint-Germain-en-Laye, et finance leurs disques. Depuis trois ans, il décline fin juin un festival-tremplin pour 200 virtuoses à l'orée de leur vie professionnelle, qui jouent sous la direction de chefs reconnus, au théâtre, à l'église, ou dans le parc du château devant 5.000 spectateurs. « Cela prolonge mon mécénat avec le Conservatoire, qui dure depuis plus de vingt ans », se félicite Patrick Petit.

Un festival inclusif, avec une médiation dans 40 classes des Yvelines, et l'invitation d'un millier de jeunes et d'une centaine d'enfants autistes avec leurs accompagnateurs. Pourtant, l'événement est une prise de risque : sur un budget de 500.000 euros, la billetterie apporte 20 %, les subventions, 30 %, et le mécénat tout le reste. Or les émeutes de l'an dernier ont mis en péril sa pérennisation. ■

Dynamisé par la vidéo, le podcast pourrait peser 10 milliards de dollars en 2030

- Malgré les revirements de Spotify et d'autres plateformes, le marché garde une bonne dynamique.
- Selon MIDiA Research, les revenus publicitaires devraient plus que doubler dans le monde d'ici à 2030.
- L'essor de formats alliant vidéo et audio et l'élargissement des audiences soutiennent la croissance.

AUDIO

Fabio Benedetti Valentini

Depuis deux ans, le marché du podcast a été bien chahuté par les décisions de poids lourds comme Spotify et Audible (Amazon) de réduire fortement la voilure en restructurant leurs activités. Mais après la croissance débridée de la période Covid, cet écosystème semble avoir trouvé un rythme moins débridé mais qui reste dynamique, grâce notamment à un mélange entre formats audio et vidéo.

Premier constat, la démocratisation du podcast se poursuit : selon une étude du cabinet londonien MIDiA Research, le bassin d'audience du podcast dans le monde devrait presque doubler à horizon 2030, approchant 1,2 milliard de personnes. Ne serait-ce qu'aux Etats-Unis, selon une étude d'Edison Research, les podcasts ont déjà près de 100 millions d'auditeurs par semaine, avec des habitudes d'écoute qui se généralisent dans toutes les catégories de la population.

Deuxième constat, il y a une « hybridation » de plus en plus poussée entre formats audio et vidéo notamment aux Etats-Unis et dans les pays émergents. YouTube est désormais la plateforme la plus utilisée pour les podcasts, devant Spotify.

Doublement des revenus publicitaires

Corollaire : les podcasts se monétisent de mieux en mieux. D'après MIDiA Research, les revenus publicitaires globaux, à 4 milliards de dollars en 2023, ont doublé en deux ans. Ils devraient dépasser 10 milliards en 2030.

« Le marché du podcast sort à peine de l'enfance, mais c'est déjà un bon medium pour consolider une marque. Ecouter un podcast est un

Un marché publicitaire français en plein essor mais modeste

Le marché français publicitaire du podcast n'est pas (encore) précisément quantifié mais il se serait situé entre 30 et 35 millions d'euros en 2023. L'an passé, le segment de l'audio digital a été évalué à 98 millions d'euros par le Syndicat des régies Internet (SRI). Soit une accélération de 30% par rapport à 2022. L'audio digital se veut la somme des revenus nets des régies (comme celle de RTL...), des hébergeurs de podcasts (Acast, etc.) des plateformes de streaming (Spotify, etc.), mais aussi des web radios ainsi que des assistants vocaux (Alexa...). Dans ce segment fourre-tout, le podcast représenterait autour d'un tiers de l'activité publicitaire.



« Canapé Six Places », le podcast de l'influenceuse Léna Situations, est troisième dans le classement français de Spotify (le chanteur colombien J Balvin y était invité en mars).

peu comme écouter un ami, c'est un environnement idéal pour des marques qui veulent une connexion forte avec un public », rappelle Rutger Rosenborg, analyste spécialisé dans l'audio chez MIDiA.

Stratégies des plateformes

En même temps, l'essor de formats mélangeant vidéo et audio crée de nouveaux inventaires que plateformes, distributeurs et régies commercialisent aussi sur les téléviseurs connectés. Ce n'est pas un hasard si Spotify, qui comptabilise déjà 500.000 épisodes de vidéo podcast sur sa plateforme, a tenu pour la première fois en mai une présentation à New York pendant les New Fronts, une des grandes messes de la publicité vidéo.

L'approche des grandes plateformes a évolué à grande vitesse. L'actualisation d'iOS sur l'appli de podcasts d'Apple en avril limite les téléchargements au seul épisode sur lequel on clique, alors qu'auparavant toute une série se téléchargeait automatiquement... et gonflait les audiences. Par ailleurs, Google Podcasts s'arrête définitivement ce 23 juin au profit d'un renforcement de l'offre sur YouTube. Enfin, lancée en 2023, la nouvelle offre Spotify for Podcasters contient de nouveaux outils pour créateurs et une généralisation de la vidéo, alors que la firme suédoise a désormais adopté la stratégie de faire circuler ses pro-

ductions un peu partout sur les autres plateformes...

Certes, à la différence des podcasts de récit ou de documentaire, les formats de « talk » enregistrés en studio comme celui de Joe Rogan – toujours le roi des audiences outre-Atlantique – se prêtent depuis longtemps à être filmés à moindres frais. Mais selon les données Edison, analysées par le « New York Times », fin 2023 était la première fois que plus de la moitié du Top 30 des podcasts les plus populaires aux Etats-Unis étaient accompagnés d'une vidéo. En France, il y a deux formats vidéo dans les Top 10 des podcasts sur Spotify. Preuve que le mélange des genres est de plus en plus fort : en tête du classement français se trouve « Les actus du jour », le format audio du youtubeur HugoDécrypte.

Le poids de YouTube

Une question presque philosophique se pose : qu'est-ce qu'un podcast ? Est-ce qu'un simple micro dans une vidéo suffit ? Il y a au moins deux écoles. Pour certains, la vidéo est un complément ou un enrichissement du podcast, qui permet au contenu de rayonner. « YouTube devient de plus en plus important dans la consommation de podcasts, surtout chez les 18-25 ans, observe Lorenzo Benedetti, fondateur du label Parado. Avant, on se concentrait uniquement sur l'audio, maintenant on a équipé nos studios de caméras. A partir d'un épisode, nous pouvons le décliner en plusieurs formats vidéo qui auront une vie sur les différentes plateformes, YouTube mais aussi Instagram, Twitter ou TikTok. »

Mais d'autres acteurs ne trouvent pas que la vidéo est adaptée à tous les types de contenu. Charlotte Pudlowski, cofondatrice de Louie Media, revendique certes la recherche d'une « identité visuelle forte » (vignettes, covers), mais souligne aussi l'importance d'une production de formats documentaires « qui déploient l'imaginaire en se concentrant sur le sonore ». ■

Le footballeur Gary Lineker fait un carton au Royaume-Uni

L'international anglais cartonne dans les podcasts. Avec des shows haut de gamme et amusants sur la politique, l'histoire ou le football, et un modèle économique souple, sa société Goalhanger fait 35 millions d'écoutes par mois.

Nicolas Madelaine

Un « goalhanger », en anglais, c'est un footballeur qui traîne près du but adverse pour marquer dès qu'il en a l'opportunité, comme Gerd Müller ou Olivier Giroud. La société de production télévisuelle britannique qui porte ce nom et s'était spécialisée dans les documentaires surtout sportifs a su faire preuve de ce genre d'agilité en réorientant son modèle économique vers le podcast, après un premier essai concluant pendant la période des confinements.

Lancée par le footballeur et présentateur à la BBC, l'international anglais Gary Lineker, visiblement déjà doué dans ces deux domaines, ainsi que par Tony Pastor, Goalhanger est devenu en quelques années un studio de podcasts de référence outre-Manche. Il totalise 35 millions d'écoutes par mois avec une petite dizaine d'émissions, un chiffre très élevé (et en forte croissance) pour un acteur du podcast natif, c'est-à-dire qui ne s'appuie par une radio. Mêmes, au Royaume-Uni, la BBC n'est pas aussi douée sur le podcast que Radio France ici et laisse donc plus de place à la concurrence.

Malgré des émissions de plusieurs heures en plusieurs épisodes sur la crise politique anglaise de 1974, le Watergate ou la rivalité entre Rome et Carthage, « The Rest Is History » totalise 11 millions de téléchargements par mois.

« The Rest Is Politics », sur la vie politique anglaise, en génère 9 millions, « The Rest Is Football », 4 millions, « The Rest Is Entertainment » – plus récent et consacré au divertissement – 4 millions également. Goalhanger a aussi un podcast sur l'actualité des entreprises et de l'économie (« The Rest Is Money ») qui fait 750.000 écoutes.

La recette est toujours un peu la même. Des animateurs connus maîtrisant leur domaine mais surtout décontractés et drôles (l'émission sur la crise rocambolesque au sommet de l'Etat britannique sous Edward Heath est un bon exemple). « Comme une conversation au pub », note Tony Pastor.

Goalhanger est devenu en quelques années un studio de podcasts de référence outre-Manche.

Le podcast sur l'histoire est animé par Tom Holland, un spécialiste d'histoire ancienne, et Dominic Sandbrook, plutôt porté sur l'Amérique d'après-guerre. « Nous avons des invités mais rarement, les audiences préfèrent ainsi », explique Tony Pastor. Le podcast sur le football est bien sûr animé par Gary Lineker mais aussi deux autres ex-pro : Alan Shearer et Micah Richards. Celui sur la politique est présenté par l'ancien conseiller de Tony Blair Alastair Campbell, et Rory Stewart, un tory « old school » et excentrique (il a traversé l'Afghanistan à pied au début des années 2000).

Contrairement au studio américain Pushkin, qui a été une source d'inspiration pour Tony Pastor avec les podcasts de Malcolm

Gladwell et de Michael Lewis (auteur à succès de « The Big Short », « Moneyball »...), Goalhanger ne fait pas des séries limitées mais des rendez-vous récurrents. « Le podcast est une industrie de volume », précise Tony Pastor, qui met ses podcasts à disposition sur toutes les plateformes.

Le dernier pilier du modèle est que Goalhanger, qui ne dévoile pas ses performances financières, paie généreusement ses animateurs, parfois jusqu'à un tiers des recettes publicitaires du podcast. Rory Stewart a déclaré à la presse avoir l'impression d'avoir un salaire de footballeur.

A l'avenir, Tony Pastor veut lancer de nouveaux podcasts mais pas à la chaîne et, surtout, diversifier les publics. « Entertainment » permet de toucher davantage les femmes et l'international, « History » ne fait que 40 % de son audience au Royaume-Uni, etc.

Un marché à 75 millions de livres

Comme en France et contrairement aux Etats-Unis, le marché du podcast britannique est petit, voire minuscule : il pèse environ 75 millions de livres de recettes publicitaires annuelles. Mais Tony Pastor estime qu'il est promis à un bel avenir car il est encore restreint au public des 20 à 45 ans, lequel emmène, avec le temps, l'habitude de la consommation de podcast vers les classes plus âgées.

Pour compléter ses revenus, Goalhanger, dont les effectifs sont passés de 10 à 35 personnes en douze mois, a 70.000 abonnés, qui ont accès à des bonus. Et il met ses podcasts en vidéo sur YouTube. Cela permet de toucher les budgets vidéos numériques des annonceurs, bien plus vastes, et un autre public, assure Tony Pastor. ■

Les chanceux qui ont misé sur Nvidia à ses débuts

ÉLECTRONIQUE

L'entreprise dirigée par Jensen Huang a atteint 3.300 milliards de dollars de valorisation boursière, surpassant Apple et Microsoft.

Qui sont les investisseurs qui ont misé sur le groupe californien lorsqu'il n'était qu'une jeune pousse ?

Hortense Goulard
— Correspondante à San Francisco

Évalué à 3.300 milliards de dollars, Nvidia est devenu la première entreprise mondiale en Bourse, devant Apple et Microsoft. Pour la petite start-up créée en 1993 à Santa Clara, rien ne laissait présager cette réussite exceptionnelle. Jensen Huang, son charismatique patron, aime raconter ces débuts difficiles. Il travaillait alors chez LSI Logic, une entreprise de la Silicon Valley qui concevait des semi-conducteurs. Deux de ses anciens collègues, Chris Malachowsky et Curtis Priem, l'approchent pour lui proposer de fonder une nouvelle entreprise.

Les trois ingénieurs se retrouvent chez Denny's, une chaîne américaine de fast-food où Jensen Huang a travaillé comme serveur dans sa jeunesse, pour esquisser les contours de cette future start-up. Lorsqu'ils décident de se lancer dans l'aventure, l'actuel PDG de Nvidia va trouver le directeur de son entreprise, LSI Logic, pour lui annoncer son départ.

Un « pitch » raté
Des années plus tard, l'entrepreneur raconte cet entretien à Crucible, le podcast de Sequoia. « [Wilfred Corrigan] m'a dit : "Si tu veux lancer ta propre entreprise, va parler à Don Valentine" », le fondateur du célèbre fonds de capital-risque Sequoia. « Pendant que j'étais dans son bureau, il a décroché le téléphone et il a dit : "Salut Don. Je t'envoie un gamin. C'est l'un de mes meilleurs employés, je ne sais pas ce qu'il va faire mais donne-lui de l'argent." »



Le dirigeant de Nvidia, Jensen Huang, a cofondé l'entreprise en 1993. Photo Ann Wang/Reuters

Intimidé, le jeune entrepreneur rate sa présentation. Mais l'investisseur choisit de lui faire confiance... ou presque. « A la fin, il m'a dit : "Si tu perds mon argent, je te tue" », raconte Jensen Huang. Grâce à la recommandation de l'ancien patron de Jensen Huang, les fondateurs de Nvidia parviennent à trouver un premier financement.

Sequoia investit 1 million de dollars dans la jeune pousse, pour une valorisation de la société à 7 millions de dollars, selon PitchBook. Un autre fonds de capital-risque, Sutter Hill Ventures, mise lui aussi sur Nvidia dès ses débuts. Deux anciens partenaires de ces fonds, Mark Stevens et Tench Coxe, siègent toujours au conseil d'administration du géant des puces graphiques.

Mais après des débuts en montagnes russes, Nvidia est entré en Bourse dès 1999 et a attendu longtemps avant que sa valorisation n'explose, ce qui a pour conséquence qu'il n'a pas fait la fortune de groupes de private equity.

Une part importante des actions de Nvidia (4,23 % en mars dernier) est aujourd'hui aux mains de ses dirigeants, ainsi que des membres de son conseil d'administration. Le PDG, Jensen Huang, en détient la majeure partie. Sa fortune actuelle est estimée à 115 milliards de dollars par Forbes – dont 114 milliards d'actions de son entreprise.

En revanche, ses deux cofondateurs, Curtis Priem et Chris Malachowsky, ont quitté Nvidia peu après son entrée en Bourse. Le premier a vendu ou donné toutes ses parts avant 2007, a-t-il dit à Forbes. Ce qui signifie qu'il a manqué l'envolée exceptionnelle du titre liée à la frénésie autour de l'IA. On ne sait pas si le troisième cofondateur détient encore des parts. Le deuxième individu qui détiendrait le plus d'actions serait Mark Stevens, qui accompagne l'entreprise depuis sa création ou presque. La valeur de ses actions dépasserait les 5 milliards de dollars. Pour autant, pas question pour lui de les vendre, ni de quitter le conseil

d'administration, qu'il dit « adorer ». Tench Coxe, qui rejoint le conseil d'administration en 1993, l'année où Nvidia a été fondé, détiendrait quant à lui 4,8 milliards en actions. Il est suivi par un autre membre du conseil, Harvey Jones, lui aussi membre du conseil depuis la première année, qui détiendrait environ 1 milliard de dollars d'actions.

Premier échec
Après cette levée de fonds, en 1995, Nvidia embauche une vingtaine de personnes et crée son tout premier produit, une puce nommée « NV1 ». Jensen Huang décrit ce semi-conducteur comme « une pieuvre », à cause des longs câbles qui la relient aux ordinateurs de l'époque. « C'était une réussite exceptionnelle comme technologie, mais un produit horrible », résume le patron.

Sans se décourager, l'entreprise développe un deuxième modèle de puce, qui doit servir à représenter des images 3D de jeux vidéo sur PC. Il signe un contrat avec Sega, une entreprise de jeux vidéo japonaise. Mais Nvidia se rend compte qu'elle travaille à une architecture de puce qui n'est pas la bonne, au contraire de tous ses concurrents. « Si nous avions fini de faire cette console avec Sega et respecté notre contrat, nous aurions passé deux ans à travailler à la mauvaise architecture pendant que tous nos concurrents fondaient dans la bonne direction », résume Jensen Huang. Il décide d'appeler à l'aide son client qui, par miracle, accepte de lui verser les 5 millions de dollars prévus par le contrat, même si Nvidia ne lui livre pas les puces en question.

La troisième fois est la bonne. Presque à cours de liquidité, l'entreprise de Santa Clara parvient à développer une puce graphique au succès fulgurant : la Riva 128 NV3. Pendant les quatre premiers mois de commercialisation, l'entreprise parvient à en vendre 1 million. Nvidia survit à cette première crise. Ce qui lui permet, des années plus tard, d'entrer en Bourse, de tout miser sur l'IA et d'en récolter les fruits. ■



RETROUVEZ AUSSI NOTRE VIDÉO
Flashez ce QR code pour visionner notre vidéo Nvidia, l'empire né au fin fond d'un fast-food

L'ancien directeur scientifique d'OpenAI lance une IA rivale « sûre »

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Un mois après avoir quitté l'éditeur de ChatGPT, Ilya Sutskever vient de lancer sa société dans le but de créer une super-intelligence « sûre ».

Marina Alcaraz

Une nouvelle société d'intelligence artificielle se lance aux Etats-Unis. Mais elle n'émane pas de n'importe qui : Ilya Sutskever, l'ancien directeur scientifique et cofondateur d'OpenAI – derrière le célèbre ChatGPT – crée Safe Superintelligence. Objectif : la « construction d'une super-intelligence sûre », une IA qui pourrait dépasser les humains, mais sans les menacer. Cette initiative annoncée sur X (ex-Twitter) arrive un mois après que ce dernier a quitté la société californienne.

Ilya Sutskever avait été l'un des artisans du « putsch » contre Sam Altman à l'automne dernier, qui avait conduit à l'éviction de ce dernier quelques jours. Selon la presse américaine, l'ex directeur scientifique aurait même joué un rôle clé dans cette crise qui avait tenu en haleine le monde de la tech : inquiet de la vitesse à laquelle OpenAI lançait de nouveaux produits et des conséquences de l'IA sur la société, il aurait convaincu plusieurs membres du conseil de se débarrasser du PDG... avant de faire son mea culpa sur X peu après. Le chercheur avait été toutefois écarté du conseil d'administration de l'entreprise après cet épisode.

Des objectifs non commerciaux
Dans ce contexte, rien de très étonnant à ce qu'Ilya Sutskever insiste sur la sécurité et les objectifs non commerciaux de son entreprise. « La construction d'une superintelligence sûre (SSI) est le problème technique le plus important de notre époque. [...] Nous avons créé le premier laboratoire SSI au monde, avec un seul objectif et un seul produit : une super-intelligence sûre », explique-t-il dans un bref communiqué sur X. Il ajoute : « Notre objectif unique signifie qu'il n'y a pas de distraction due aux frais généraux de gestion ou aux cycles des produits, et notre modèle d'entreprise signifie que la sûreté, la sécurité et le progrès sont tous à l'abri des pressions commerciales à court terme. »

« Au niveau le plus élémentaire, une super-intelligence sûre

devrait avoir la propriété de ne pas nuire à l'humanité à grande échelle », explique Ilya Sutskever dans une interview à l'agence Bloomberg. Avec les systèmes d'IA actuels, dit-il, « vous lui parlez, vous avez une conversation et vous avez terminé ». Ce qu'il souhaite mettre en place serait plus polyvalent et ses capacités seraient plus étendues.

Un retour au concept d'OpenAI
Safe Superintelligence est, d'une certaine manière, un retour au concept d'OpenAI : une organisation de recherche essayant de construire une intelligence artificielle générale qui pourrait égaler et peut-être dépasser les humains dans de nombreuses tâches. OpenAI était aussi une société à but non lucratif à son lancement, avant de changer de statut. Sur son site Internet, l'entreprise proclame toujours : « Notre mission est de veiller à ce que l'intelligence artificielle générale profite à l'ensemble de l'humanité. » Mais certains, dont Elon Musk – qui a engagé des poursuites contre OpenAI avant de retirer sa plainte –, estiment qu'elle a abandonné cette mission initiale. OpenAI a dû évoluer pour pouvoir lever des fonds afin d'avoir les puissances de calcul toujours plus importantes pour se développer. Et toutes les sociétés d'IA sont confrontées à ce besoin de financement pour croître.

Ilya Sutskever avait été l'un des artisans du « putsch » contre Sam Altman à l'automne dernier.

Outre Ilya Sutskever, considéré comme l'un des plus brillants scientifiques dans la technologie, la nouvelle start-up comprend un ancien employé d'OpenAI, Daniel Levy, ainsi que Daniel Gross, un entrepreneur venant notamment de Y Combinator, incubateur de la Silicon Valley ayant accompagné OpenAI. Elle aura des bureaux à Palo Alto et Tel Aviv, et appelle de potentielles nouvelles recrues à les rejoindre. Ni les autres investisseurs, ni la levée de fonds ne sont toutefois précisés. « De tous les problèmes auxquels nous sommes confrontés, la recherche de capitaux ne sera pas l'un d'entre eux », affirme Daniel Gross à Bloomberg. Comme le rappelle le « Financial Times », ce n'est pas la première fois que des anciens d'OpenAI lancent leur propre société concurrente, à l'image d'Anthropic. ■

en pixels

Chine : Apple retire l'application de Radio France à la demande de Pékin

MÉDIA Le géant américain du numérique Apple « est en train de retirer » Radio France et France Inter de sa boutique d'applications en Chine à la demande des autorités, a annoncé jeudi le groupe public français. « Nous regrettons que nos auditeurs installés en Chine se retrouvent ainsi sanctionnés en perdant un accès simple à nos directs et podcasts, en particulier à nos contenus d'information vérifiée », déplore Radio France dans une déclaration à l'AFP. Apple a informé Radio France de ce retrait dans un message consulté par l'AFP. La marque à la pomme y explique agir « à la demande de l'administration chinoise du Cyberspace (CAC) » parce que l'application de Radio France « comprend du contenu qui est illégal en Chine ».

Prenez les décisions qui feront la différence !



Abonnez-vous

abonnement.lesechos.fr



Les Echos
Prenez un temps d'avance

fusions // acquisitions // cessions // partenariats

ENTREPRISES COMMERCIALES ET INDUSTRIELLES

Associés
Maitre Maxime LEBRETON
31 Boulevard
Albert Einstein
Le Moulin des Roches
44323 NANTES

CONTACT :
Guillaume FERRON
Tél : 02 38 42 12 37
nantes@ajassociés.fr
www.ajadataroom-aja.fr
Réf : 28446

SOCIÉTÉ LANN » RECHERCHE CANDIDATS A LA REPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE
Chiffre d'affaires au 30/09/2023 : 613 931 €
Résultat net au 30/09/2023 : (16 612) €
Effectif : 5 salariés
Activité : Boulangerie, pâtisserie « MAISON GUERIN »
Localisation : 3 rue d'Appée, 44360 CORDEMAIS (centre-bourg)
Actifs à céder : Fonds de commerce, droit au bail, enseigne, stocks, matériels d'exploitation, contrats de location, savoir-faire...
Date Redressement Judiciaire : 19 juin 2024.
La date limite de dépôt des offres est fixée au : 11 juillet 2024 à 17h

F.MICHEL - A.MIRIOTTE - N.DESHAYES - S.PREVILLE - L.MIRIOTTE - C.MASCHI - H.COUSTANS - M.LEBRETON
BLOIS-BOSIGNY-CAYENNE-CHARTRES-COLMAR-CRETEL-EVREUX-EVRY-FORT DE FRANCE-GOSIER-LAVAL-LE MANS
LILLE-MARSEILLE-MELUN-MULHOUSE-NANTES-ORLÉANS-PARIS-PORTERS-RENNES-ROUEN-TOURS-VERSAILLES

AJILINK
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

Recherche REPRENEUR

RÉGION : NOUVELLE AQUITAINE
SECTEUR : COMPLÉMENTS ALIMENTAIRES

Société de conception et de commercialisation de compléments alimentaires

Activité d'élaboration de formules et de vente de compléments alimentaires en France et en Italie
Vente en BtoB (75% du CA HT) et BtoC (25% du CA HT)

CAHT 2023 : 988 469 € au 31/12/2023 (12 mois)
Effectif : 3 salariés
Localisation : Gironde (33)

Date limite de dépôt des offres : 12/07/2024 à 17h00

AJILINK VIGREUX - BORDEAUX
Tél : 05 58 44 90 19
Mail : vigreux.bda@ajilink.fr

fhbx
RECHERCHE DE REPRENEURS OU D'INVESTISSEURS

Hélène Bourdoux | Jean-François Blanc | Gail Couture | Cécile Durr | Nathalie Lebourier | Sylvain Huet | Benjamin Tambosi | Chloé Fort | Aécia Aries | Eric Sanson | Thibault Fomoucar

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :

Recherche repreneur pour une entreprise exploitant 5 salons de coiffure et barbiér dans l'Hérault et le Gard
→ Redressement judiciaire du 17 avril 2023
• Lieu : Hérault (34) et Gard (30)
• Activité : prestations de coiffure pour homme, barbiér, vente de produits dérivés au sein de 5 salons situés dans des centres commerciaux et magasins de moto
• Chiffre d'affaires : Au 31 décembre 2023 : 1.479 k€
Au 31 décembre 2022 : 1.555 k€
Au 31 décembre 2021 : 1.178 k€
• Effectif : 27 salariés
La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au 29 juillet 2024 à 12h.
L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité et une présentation succincte du candidat.

SELARL FHBX
M. Jean-François BLANC
22 Rue des Chasseurs
34070 Montpellier
www.fhbx.eu
e-mail : montpellier@fhbx.eu
Réf : 10809

Associés
Maitre Serge PREVILE
3, rue Croix de Bois
45000 ORLÉANS

CONTACT :
Mathieu DIEREAU
Tél : 02 38 42 14 62
Fax : 02 38 42 81 24
orleans@ajassociés.fr
www.ajadataroom.fr
Réf : 28436

RECHERCHE DE CANDIDATS A LA REPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE
Activité : Travaux de maçonnerie générale et gros œuvre de bâtiment
31/12/2023 : Chiffre d'affaires : 3 864 k€ / Résultat net : 28 k€
31/12/2022 : Chiffre d'affaires : 4 711 k€ / Résultat net : 26 k€
Effectif : 13
Localisation : Cher (18)
Actifs à céder : fonds de commerce, immobilier en propre (usage de bureau 500m², parking de 20 places, terrain de 1 400m²), droit au bail, mobilier, matériel d'exploitation (camions, minipelle, élévateurs, fourgons, ...), ...
Date du redressement judiciaire : 18 juin 2024
La date limite de dépôt des offres est fixée au : 8 juillet 2024 à 12h00.
Une data room électronique hébergée sur notre site www.ajadataroom.fr sera accessible après acceptation d'un engagement de confidentialité.

F.MICHEL - A.MIRIOTTE - N.DESHAYES - S.PREVILLE - L.MIRIOTTE - C.MASCHI - H.COUSTANS - M.LEBRETON
BLOIS-BOSIGNY-CAYENNE-CHARTRES-COLMAR-CRETEL-EVREUX-EVRY-FORT DE FRANCE-GOSIER-LAVAL-LE MANS
LILLE-MARSEILLE-MELUN-MULHOUSE-NANTES-ORLÉANS-PARIS-PORTERS-RENNES-ROUEN-TOURS-VERSAILLES

AJIRE
Administrateur Judiciaire associé

RECHERCHE DE REPRENEURS EN PLAN DE CESSIION

ALLIANCE PERMIS
Enseignement de la conduite et de la sécurité routière
Chiffre d'affaires au 31/12/2022 : 4,2 M€
Résultat d'exploitation au 31/12/2022 : 56 K€
Résultat net au 31/12/2022 : 14 K€
Effectif : 72 salariés
Implantation : CHATEAU-GONTIER (53)
Date limite de dépôt des offres : 19 juillet 2024 à 12 H
Contact : etude.rennes@ajire.eu
(Accès donné au dossier de présentation sur demande écrite et motivée du candidat justifiant d'une capacité commerciale et financière adaptée, après signature d'un engagement de confidentialité et d'un cahier de charges)

Rennes - Lorient - Czen
La Roche sur Yon
La Rochelle - Le Mans
Dossier suivi par
Thomas LEBREULLY
Maitre Erwan MERLY
A.J.I.R.E.
6 Cr Raphaël Binet,
35000 Rennes
Tél : 02 99 67 84 90

APPEL D'OFFRES - CESSIION D'ENTREPRISE
(L.642-19 du Code de commerce)
Magazine féminin digital - CAUSETTE MEDIA

Activité : Magazine français féminin digital
Chiffre d'affaires au 30/06/2023 : 2 409 k
Chiffre d'affaires au 30/06/2022 : 2 039 k
Chiffre d'affaires au 30/06/2021 : 1 817 k
Effectifs : 8 salariés / 13 pigistes
Mode de diffusion : Digitale Nombre d'abonnés : 7 100
Localisation : Paris (75)
Jugement LJ : 06/06/2024

DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES :
2 JUILLET 2024 À 17H00

SELARL MONTRAYERS YANG-TING
Maitre Yohann YANG-TING
9 rue du Mont Thabor
75001 Paris
Réf. Dossier : 13762
Contact : Karine FAUCHER
Tél : 01 53 01 81 81
Mail : faucher@azm.fr
(pour obtenir communication cahier des charges)

A&M ASSOCIÉS
Françoise Mancel
Administrateur Judiciaire

Activité : mécanique de précision dans plusieurs secteurs d'activité :
» Moule caoutchouc » Cosmétique Protection électrique » Aéronautique » Industries diverses
CA au 31/12/2023 : 443 K€
Effectif : 4 salariés
Propriétaire d'un bâtiment industriel sis 4, Impasse Pierre Jossand 91660 MEREVILLE

RECHERCHE REPRENEURS
Le délai de présentation des offres de reprise est fixé au :
Jeudi 4 juillet 2024 à 12 Heures
Les offres devront être soumises à la SELARL A&M AJ ASSOCIÉS à l'attention de M. François-Nicolas MANCÉL, Administrateur Judiciaire
5, Boulevard de l'Europe - 91050 EVRY CEDEX
Demande de dossier au dirigeant de la société, Monsieur Fabien BANSARD
(Tél. 06 68 43 94 02 - Mail : bansard.fabien@neuf.fr) après signature d'un engagement de confidentialité à remettre à l'Administrateur Judiciaire (etude@am-ajassociés.com).

SOCIÉTÉ D'ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES
RESTRUCTURING & INSOLVENCY
PREVENTION ET ADMINISTRATION D'ENTREPRISES

RECHERCHE D'UN REPRENEUR EN PLAN DE CESSIION

le chalet des îles Daumesnil à Paris 12^{ème}
Localisation du fonds : Bois de Vincennes, Ile de Reuilly, à Paris 12^{ème}
Ouverture de mai à septembre - Cession de travaux avec la ville de Paris jusqu'en 2037
Destination du bail : restauration, bar et autres activités annexes - Licence IV
Superficie des locaux : RDC 407 m² (3 salles), 1^{er} étage 86 m², annexe 187 m² et kiosque 66 m²
Redevance annuelle minimale et variable en fonction du chiffre d'affaires
Chiffre d'affaires HT au 30/09/2023 : 1,4 M€
Nombre de salariés : 17 CDD saisonniers
Date d'ouverture du Redressement Judiciaire : 31 mai 2023
Date limite de dépôt des offres : mercredi 17 juillet 2024 à 12h00
Pour accéder à la data room, et signer un engagement de confidentialité en ligne, adresser un courriel à paris@cbfassociés.com
Contact : CBF ASSOCIÉS, Lou Fléhard, 41 rue de Liège à Paris (8^{ème}), 01 85 08 30 30

CBF ASSOCIÉS
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

RECHERCHE REPRENEURS OU INVESTISSEURS

Activité : Commerce de gros de bois et dérivés
Typologie de la clientèle : Professionnelle et locale
(73, 74, 38 et 05)
Localisation : THONES (74230)
Effectif : 6 salariés
CA HT : 5 605 745€ (2022)
6 072 095 € (2021)
4 014 845 € (2020)

DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES
LE 02/07/2024 À 12H00

Accès à une data room électronique après régularisation auprès de l'Administrateur Judiciaire d'un engagement de confidentialité et présentation du candidat

Retrouvez nos annonces sur etude-meynet.com/entreprises

CONTACT :
SELARL AJ MEYNET & ASSOCIÉS ANNECY
Maitre David-Emmanuel MEYNET
Victor BARAVAGLIO
et Salomé NAVICK
victor.baravaglio@etude-meynet.fr
salome.navick@etude-meynet.fr

BMA
Administrateurs Judiciaires

RECHERCHES D'INVESTISSEURS OU REPRENEURS EN PLAN DE CESSIION

	SOFIDEST	NIPPON PIECES SERVICES
Activité	Holding	Importateur et distributeur de pièces automobiles asiatiques et européennes
Clientèle	-	B2B
Relations Intra-groupe	Prestations administratives, juridiques et financières pour le groupe	Approvisionnement à 60 % auprès de la filiale japonaise et vente aux grossistes et garages
CA 31/12/2022 (12 mois)	2 M€	15,1 M€
CA 31/12/2021 (12 mois)	2 M€	17,8 M€
Effectif actuel	17	13

Les offres devront être transmises pour le 22-07-2024 à 18h00 au plus tard, accompagnées des documents prévus par les articles L.642-1 et suivants du Code de Commerce :

La SELARL BMA ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES, A l'attention de Maitre Laurent Miquel, 119 RUE JACQUEMARS GIELEE - 59041 LILLE CEDEX
Tél : 03.28.36.17.36 - Emails : contact@bma-aj.com / thomas.bonvin@bma-aj.com
Accès à la data room après signature d'un engagement de confidentialité

SOCIÉTÉ D'ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES
RESTRUCTURING & INSOLVENCY
PREVENTION ET ADMINISTRATION D'ENTREPRISES

RECHERCHE D'UN REPRENEUR EN PLAN DE CESSIION

Centre de formation juridique situé à Paris (14^{ème})
Nom commercial : CFJ - Plusieurs marques déposées - Activité 100% en distanciel depuis 2022
Domiciliation : 9 rue Delambre à Paris 14^{ème} (convention - contrat de prestation)
Loyer annuel : 36 k€ TTC (deux bureaux)
C.A. HT au 30 juin 2023 : 414 k€ - C.A. HT au 30 juin 2024 (estimé) : 580 k€
Nombre de formations signées pour 2024-2025 : 34
Nombre de salariés : 4 en CDI, 21 en CDD
Site internet : <https://prepa-centreformationjuridique.com>
Date d'ouverture de la Liquidation Judiciaire avec maintien d'activité : 12 juin 2024, jusqu'au 12 septembre 2024
Date limite de dépôt des offres : lundi 22 juillet 2024 à 12h00
Pour accéder à la data room, et signer un engagement de confidentialité en ligne, adresser un courriel à paris@cbfassociés.com
Contact : CBF ASSOCIÉS, Lou Fléhard, 41 rue de Liège à Paris (8^{ème}), 01 85 08 30 30

CBF ASSOCIÉS
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

RECHERCHE REPRENEURS OU INVESTISSEURS

IMEX INSIDE

Activité : Commerce de gros et de détail de parquet
Typologie de la clientèle : Professionnelle et particulière locale
(73, 74, 38 et 05)
Localisation : THONES (74230)
Effectif : 0 salarié
CA HT : 435 231 € (2022)
477 785 € (2021)
262 630 € (2020)

DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES
LE 02/07/2024 À 12H00

Accès à une data room électronique après régularisation auprès de l'Administrateur Judiciaire d'un engagement de confidentialité et présentation du candidat

Retrouvez nos annonces sur etude-meynet.com/entreprises

CONTACT :
SELARL AJ MEYNET & ASSOCIÉS ANNECY
Maitre David-Emmanuel MEYNET
Victor BARAVAGLIO
et Salomé NAVICK
victor.baravaglio@etude-meynet.fr
salome.navick@etude-meynet.fr

Toolstation :
51 magasins de produits de bricolages et deux centres logistiques à céder

Avec un réseau de 51 boutiques (taille moyenne 300/400m²), Toolstation distribue de l'outillage et du matériel pour le bricolage, la construction et la rénovation. Le Groupe Travis Perkins, actionnaire du périmètre, cherche un ou plusieurs repreneurs pour reprendre un ou plusieurs magasins et/ou ses deux centres logistiques situés principalement dans le Sud et l'Est de la France.

Implanté en France depuis 2014, filiale du groupe britannique Travis Perkins, le plus grand distributeur de matériaux et matériels de construction au Royaume-Uni. Toolstation distribue ce l'outillage et du matériel pour le bricolage, la construction et la rénovation, à destination des professionnels et des particuliers. Elle opère au travers d'un réseau de 51 magasins de petite à moyenne taille, de deux entrepôts et via internet.

Situés principalement dans le Sud et l'Est de la France, 80% de ses magasins ont moins de 5 ans et sont donc très récents. Toolstation qui a réalisé un chiffre d'affaires de 28,5M€ en 2023 (en constante progression) peut compter sur ses 350 salariés pour animer ce réseau.

Elle a développé un modèle de commercialisation innovant et stand alone (fourniture limitée de services par c'autres filiales du groupe). Toolstation est ainsi aujourd'hui en mesure de proposer plus de 12 000 références en stock, livrées en 24/48h dont 10 000 immédiatement disponibles en magasin du lundi au vendredi de 7h à 18h et le samedi de 8h à 17h sans interruption. Ses clients professionnels représentent environ 70% de ses ventes et les particuliers 30%.

Son réseau commercial est cependant encore en construction et nécessite un investissement financier important et ce long terme pour atteindre le point de rentabilité. C'est dans ce contexte, qu'elle cherche aujourd'hui un ou plusieurs repreneurs pour ses 51 magasins et ses deux centres logistiques qui ont été répartis ci-après par région.

Les candidats intéressés peuvent se manifester pour la reprise de tout ou partie des points de vente : les offres par magasins ou par grappes de magasins avec reprise du personnel attaché sont possibles. Une première date de dépôt des offres incitatives a été fixée au 24 juillet 2024

Contacts du dossier
Pour obtenir plus d'information sur le dossier et sur les différents fonds, vous pouvez contacter : EY M&A - Matthieu Carlier - Partner - +33 6 88 38 41 16
matthieu.carlier@fr.ey.com
Charles Antoine Matteoli - Senior Associate - +33 6 23 16 20 45
Charles.Antoine.Matteoli@fr.ey.com
Aida Riadi - Manager - +33 6 68 28 01 31
Aida.Riadi@fr.ey.com

AJRS
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES
RESTRUCTURING & SOLUTIONS

APPEL D'OFFRES EN VUE D'UNE CESSIION D'ENTREPRISE EN ADMINISTRATION PROVISOIRE - FONCIER

fonds de commerce d'entreprise d'étude et de réalisation d'outillages d'injection plastique et son foncier - Saline et Loire (71)

ACTIVITÉ : étude et réalisation d'outillages d'injection plastique
FONCIER : bâtiment industriel intégré dans le périmètre de la cession
EFFECTIF : 16 salariés dont 2 CDD, 11 CDI et 3 apprentis
CA HT : 622 K€ au 30/06/2022 (18 mois), 634 K€ au 31/12/2022 et 797 K€ au 31/12/2023

Date limite de dépôt des offres : 16/07/2024 à 12h00,
À L'ADRESSE DE L'ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE
Contact : SELARL AJRS, Maitre Marlène LOISEAU, 13 rue Montigny - 21000 DIJON
Mail : marlene.loiseau@aj-rs.com / dijon@aj-rs.com ; tél : 03.80.74.01.76
Réf à rappeler : [6447]
En cas de projet de plan de cession, les candidats acquiescent se conformeront strictement aux dispositions des articles L.642-1 et suivants et R.642-1 et suivants du Code de Commerce. Accès à la data room sur demande écrite et présentation, après engagement de confidentialité.

Catherine POLI
Philippe JEANNEROT
Thibaut MARTINAT
Marlene LOISEAU

RECHERCHE REPRENEURS OU INVESTISSEURS

POUR CESSIION D'ACTIF
SAS EVEREST

Actif : Terrain nu avec permis de construire en cours de validité
Localisation : Zone industrielle d'Alex 74003
Surface : Environ 6 400 m²

DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES
LE 02/07/2024 À 12H00

Accès à une data room électronique après régularisation auprès de l'Administrateur Judiciaire d'un engagement de confidentialité et présentation du candidat

Retrouvez nos annonces sur etude-meynet.com/entreprises

CONTACT :
SELARL AJ MEYNET & ASSOCIÉS ANNECY
Maitre David-Emmanuel MEYNET
Victor BARAVAGLIO
et Salomé NAVICK
victor.baravaglio@etude-meynet.fr
salome.navick@etude-meynet.fr

VOUS SOUHAITEZ PARAÎTRE DANS CETTE RUBRIQUE

Contact : Sarah MEDARD : 01 87 39 74 94
smedard@lesechos.fr

RETROUVEZ UNE SÉLECTION DE CES ANNONCES SUR NOTRE SITE :
REPRISE-ENTREPRISE.LESECHOS.FR

AJRS
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES
RESTRUCTURING & SOLUTIONS

APPEL D'OFFRES
RECHERCHE DE REPRENEURS OU D'INVESTISSEURS

ARTICLES L.642-1 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE

CENTRE DE SANTE RICHERAND

ACTIVITÉ : centre de santé qui propose des actes de médecine générale et spécialisée (imagerie médicale, ophtalmologie et historiquement dentaire) en secteur 1 et tiers-payant intégral et réalise 54 000 consultations par an, avec une file active de 20 000 patients
LOCALISATION : ensemble immobilier de 2900 m² au 4 avenue Richerand - 75010 PARIS, sous bail emphytéotique jusqu'en 2069
EFFECTIF : 40 salariés (dont 28 praticiens, 14,56 ETP)
CHIFFRES CLES :

K€	2020	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires	1 660	1 983	2 243	2 282
REX	-164	244	-742	-630
Résultat net	3	391	-655	-765

Date limite de dépôt des offres :
2 septembre 2024 à 12h00

PROCÉDURE DE CANDIDATURE :
Les candidats intéressés sont invités à se manifester par mail auprès de : valentin.laigneau@aj-rs.com ou via notre site internet : <http://www.aj-rs.com/entreprises-a-ceder>

Catherine POLI
Philippe JEANNEROT
Thibaut MARTINAT
Marlene LOISEAU

CESSION - 74 Thônes
CESSION D'UNE ACTIVITÉ DE PLOMBERIE, CHAUFFAGE ET VMC

CA HT 369 9 (2021) : 6 864 867 €
CA HT 369 9 (2022) : 4 974 490 €
CA HT 369 9 (2023) : 3 773 857 €
18 salariés
Surface commerciale de 837 m²
Loyer mensuel : 3 922,75 € HT

Date limite de dépôt des offres :
01/07/2024 à 12h

Accès à une data room électronique après régularisation auprès de l'Administrateur Judiciaire d'un engagement de confidentialité et présentation du candidat

Retrouvez nos annonces sur etude-meynet.com/entreprises

CONTACT :
SELARL AJ MEYNET & ASSOCIÉS ANNECY
Maitre David-Emmanuel MEYNET
Victor BARAVAGLIO
et Salomé NAVICK
victor.baravaglio@etude-meynet.fr
salome.navick@etude-meynet.fr

CESSION 74100 - Annemasse
CESSION D'UNE ACTIVITÉ DE RESTAURANT ET BRASSERIE

Surface commerciale de 600 m²
Auberge extérieure + grande terrasse
Loyer mensuel : 11 800€ HT / mois
Bail de 2023
CAHT 31/12/2023 : 1 440 326 €
CAHT 31/12/2022 : 1 447 134 €
CAHT 31/12/2021 : 2 247 736 €
24 salariés

Nouvelle date limite de dépôt des offres :
26 juin 2024 à 12 h

Retrouvez nos annonces sur etude-meynet.com/entreprises

CONTACT :
SELARL AJ MEYNET & ASSOCIÉS ANNECY
Maitre David-Emmanuel MEYNET
Victor BARAVAGLIO
et Salomé NAVICK
victor.baravaglio@etude-meynet.fr
salome.navick@etude-meynet.fr

Comment Picnic livre des courses de façon rentable

E-COMMERCE

La start-up néerlandaise est l'une des rares survivantes du marché de la livraison de courses à domicile.

Plongée dans son entrepôt à Utrecht.

Adrien Lelièvre — Envoyé spécial à Utrecht (Pays-Bas)

Si le cimetière des start-up spécialisées dans la livraison de courses alimentaires déborde, le supermarché en ligne Picnic est, lui, bien vivant et continue de grandir de façon saine. Son secret ? Un mélange de traditions et d'innovations que résume bien sa devise : « think, dare, do » (« pense, ose, agis »).

Dès son lancement en 2015 à Amersfoort, la jeune pousse a misé sur de la livraison à J+1 avec des mini-véhicules électriques qui font des tournées dans les quartiers, à la façon du laitier d'autan. « Notre mission, c'est de proposer tous les produits d'épicerie aux meilleurs prix et de les déposer sur le pas de votre

porte », souligne Michiel Muller, le patron sexagénaire (qui en fait dix ans de moins) de Picnic.

En près de dix ans d'existence, la start-up a peaufiné son modèle grâce à une armada d'analystes et de développeurs qui ont créé des logiciels en interne. Résultat : elle connaît les habitudes de ses clients par cœur et gère ses opérations avec une efficacité chirurgicale. Le succès est au rendez-vous : le supermarché en ligne revendique une part de marché « d'environ 40 % » aux Pays-Bas et fait trembler les distributeurs locaux traditionnels –

La start-up a inventé un modèle économique original qu'elle veut répliquer en Allemagne et en France.

Albert Heijn, Jumbo, etc. Il y a deux ans, Picnic a franchi une nouvelle étape en ouvrant son premier entrepôt robotisé à Utrecht, devenu une attraction nationale. « Le roi est venu lors de l'inauguration », rappelle avec fierté Michiel Muller, lors de la visite des lieux. De l'extérieur, le site de 43.000 mètres carrés ressemble à l'un de ces nombreux entrepôts logistiques qui poussent en périphérie des agglomérations. Mais dès qu'on pénètre à l'intérieur, l'expérience prend un tour futuriste. Dans l'entrepôt, ce sont les marchandises qui vont jusqu'aux salariés, et non le contraire. Une première équipe est chargée de réceptionner les produits et de retirer leurs emballages. Elle les dépose ensuite dans des bacs gris qui roulent sur des convoyeurs jusqu'aux préparateurs de com-



Il y a deux ans, Picnic a ouvert son premier entrepôt robotisé à Utrecht, devenu une attraction nationale.

mandes. Ces derniers scannent les produits un par un, puis les rangent dans des bacs rouges en suivant les consignes transmises sur un écran. Les articles serpentent sur un circuit de 14 kilomètres de long et sur plusieurs niveaux. Dans une sorte de « war room », des employés supervisent les opérations à distance. Dès qu'il y a un problème, un voyant rouge s'allume. Si nécessaire, des techniciens sont envoyés en urgence pour une intervention. A la fin du circuit, les bacs remplis de victuailles sont stockés sur des étagères, puis emportés dans des camions qui les dispatchent dans des mini-hubs logistiques, d'où partent les camionnettes dédiées à la livraison à domicile.

Deux ans après la mise en route de l'entrepôt, les procédés continuent de s'améliorer. La start-up a, par exemple, réussi à réduire le bruit des robots qui fait penser au « tchou tchou » des premiers trains à vapeur. En moyenne, l'entrepôt gère 100.000 commandes par semaine. L'automatisation permet de réduire les coûts et d'augmenter la productivité. Mais les humains sont loin d'avoir disparu : 700 personnes se relaient sur le site d'Utrecht (sur un effectif total de 17.000 salariés).

Investisseurs patients En 2023, Picnic a réalisé un chiffre d'affaires de 1,25 milliard d'euros, contre 750 millions deux ans plus

tôt. Ses pertes ont atteint « environ 200 millions d'euros », précise le patron. Son modèle économique implique, au départ, de construire une infrastructure très coûteuse. « Il faut des investisseurs de long terme », insiste le patron. A lui seul, l'entrepôt d'Utrecht a représenté une dépense d'une centaine de millions d'euros. En début d'année, la licorne a réalisé un nouveau tour de table de 355 millions d'euros : une belle performance sur un marché de la livraison à domicile atone. La société capitalise sur une image de marque solide et une rétention des clients très élevée. « Cela permet de ne pas trop faire de dépenses de marketing », glisse Michiel Muller.

Aux Pays-Bas, Picnic couvre quasiment toutes les zones urbaines et assure avoir atteint la rentabilité depuis quelques mois. Mais l'ambition du patron est européenne. L'Allemagne, où la start-up a démarré en 2018, ne devrait plus tarder à devenir son premier marché. En 2021, Picnic a débarqué dans les Hauts-de-France – bastion de la famille Mulliez –, puis est arrivé deux ans plus tard dans une partie de l'Île-de-France. Pour l'instant, la start-up batave possède des entrepôts traditionnels dans l'Hexagone. Mais dès que le nombre de commandes explosera, les robots ne manqueront assurément pas d'arriver. ■



CANAL WHATSAPP START-UP x LES ÉCHOS Flashez ce QR code pour vous abonner à notre chaîne d'information WhatsApp.

mezzo DIRECT LIVE

www.mezzo.tv

Kirill Petrenko, Yuja Wang
Berliner Philharmoniker
Moussorgski, Prokofiev, Ravel

EN DIRECT sur Mezzo Live - 22 juin à 20h15 - Waldbühne, Berlin

Abonnez-vous aux chaînes de télévision Mezzo avec CANAL+ SFR orange free

Les Petits Bidons placés en redressement judiciaire

GREENTECH

La société née en 2017 sur Internet, spécialiste des bidons de lessives écologiques, a pâti d'un retour à la normale post-covid et de l'inflation.

Elle cherche un repreneur.

Camille Wong

Les DNVB (« digital native vertical brand »), ces marques nées sur Internet, continuent leur dégrue. Après la cession au tribunal de My Jolie Candle en 2022, ou encore le cri d'alerte du fondateur du Slip Français poussé dans nos colonnes mi-avril, c'est au tour des Petits Bidons d'être en difficulté. La start-up, née en 2017, a été placée en redressement judiciaire par le tribunal de commerce de Paris le 16 mai dernier. Ce spécialiste des produits ménagers écologiques made in France s'est surtout fait connaître avec ses bidons de lessive.

Selon une annonce publiée par son administratrice judiciaire il y a quelques jours, la société serait en recherche d'un repreneur en vue d'un plan de cession, avec une date limite fixée au 3 juillet. Depuis 2022, la start-up, qui a connu ses heures de gloire durant la crise sanitaire, est en souffrance. Elle a pâti d'un retour à la normale des ventes post-covid, mais aussi de l'inflation, qui a poussé les consommateurs à se tourner vers des marques à prix plus accessibles. Les revenus de la start-up ont baissé de 20 % entre 2022 et 2023, pour s'établir à environ 1,5 million d'euros. Environ 60 % des revenus sont tirés par la vente en e-commerce, le reste est issu du commerce en magasin, notamment chez Monoprix et Carrefour.

Levée de fonds participative Pour relancer la machine, Les Petits Bidons avait lancé il y a deux mois une campagne sur la plateforme de financement participatif Tudigo. « La survie de la société dépend entièrement de la levée de fonds et du bon suivi du plan de retournement établi par le dirigeant », peut-on lire dans le document à destination des

investisseurs. Un mode de levée de fonds coutumier pour la société, puisqu'elle avait déjà bouclé 1,1 million d'euros en 2022. Fondée par Cyril Neves et Margot Luscan, la start-up a nommé un nouveau président en 2023, Roman Régis, qui a cofondé Aurore Market, un supermarché bio en ligne vendu à La Fourche. Contacté par « Les Echos », ce dernier n'a pas encore répondu à nos sollicitations. Chargé de réduire les coûts, il a réussi à augmenter les marges de la start-up, passant de 57 % en 2022 à 72 % début 2024, peut-on lire dans le « pitch deck » à destination des investisseurs. Parmi les mesures prises : réduction des coûts marketing, plusieurs départs non remplacés, hausse des prix... Depuis quelques années, le secteur des produits d'entretien est attaqué par plusieurs jeunes pousses, soucieuses de rendre les composants plus écologiques et de faire la chasse au plastique. C'est le cas des marques Spring ou encore Pimpant. Cette dernière, passée récemment dans l'émission « Qui veut être mon associé ? », a aussi ouvert son capital au grand public en 2023 sur Tudigo. ■

Avec les JO de Paris, le télétravail revient en grâce dans les entreprises

- Les entreprises cherchent à anticiper les difficultés de leurs salariés pour se rendre sur site pendant les Jeux.
- Les stigmates de la crise sanitaire, après laquelle certains ont eu du mal à revenir sur sites, sont toujours présents.

ÉVÉNEMENT

Yann Duvert et Neïla Beyler

Stations de métro fermées, circulation bouchée, accès régulé et autres joyusetés : les Jeux Olympiques, dont les épreuves se déroulent du 26 juillet au 11 août et du 28 août au 8 septembre pour les Paralympiques, vont compliquer la tâche des entreprises parisiennes et de leurs salariés. En fonction de leur situation géographique et de leur secteur d'activité, beaucoup ont choisi de se montrer plus souples en matière d'horaires ou de recours au télétravail. Certaines ont même opté pour le télétravail intégral, si leurs collaborateurs le souhaitent.

« Pour la période des Jeux, AXA France permet un télétravail total pour les 7.500 collaborateurs des sites d'Ile-de-France », fait savoir la société d'assurances, précisant que ses portes resteront ouvertes pour les employés qui veulent se rendre au bureau. Idem pour CNP Assurances et ses 2.500 salariés basés à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine), qui travailleront à distance « du 15 juillet au 8 septembre, sachant qu'un site reste accessible en physique au besoin ». Chez Allianz, les salariés sont fortement incités à poser leurs « congés obligatoires » de trois semaines pendant les Jeux. Pour les autres, hors stagiaires, alternants, CDD et nouveaux CDI, « le télétravail à 100 % est recommandé ».

« Full télétravail »

Un peu partout, le « full télétravail » fait des émules. Les salariés du géant de l'électroménager Haier, situé à Saint-Denis, auront cette possibilité pendant les épreuves, y compris « en dehors de leur lieu de résidence habituel ». Le spécialiste du sport en entreprise Gymlib a lui aussi prévu un « télétravail complet » pendant les Jeux. Mais cette tendance ne se vérifie pas dans toutes les entreprises, beaucoup s'attachant à maintenir un lien physique avec leurs collaborateurs. « Les entreprises ne veulent pas installer l'idée que le télétravail intégral est une solution. On voit surtout des dispositifs qui passent de

deux jours par semaine, à trois ou quatre jours. Certaines ont fait le choix de fermer complètement leurs sites, mais c'est très rare », résume Benoît Serre, vice-président de l'Association nationale des DRH (ANDRH). Les stigmates de la crise sanitaire, après laquelle certains employeurs ont eu du mal à faire revenir leurs salariés sur site, sont toujours présents. En conséquence, la majorité des entreprises optent pour une solution intermédiaire.

Chez Air Liquide, dont le siège est situé près du Quai d'Orsay, le nombre de jours de télétravail autorisés a été augmenté. Chez Renault, les salariés pourront travailler à distance « autant que besoin » mais seulement s'ils ont l'accord de leur manager direct. Du côté d'Air France, les responsables peuvent accorder jusqu'à quatre jours de télétravail par semaine en Ile-de-France. Au sein de la Française des Jeux, deux jours supplémentaires seront autorisés. Pour les 3.000 collaborateurs du siège de Saint-Gobain, à La Défense, le nombre de jours sera augmenté et pourra aller jusqu'à 100 % si les déplacements « deviennent très compliqués et si cela est compatible avec la bonne tenue du travail ». Chez Danone, partenaire des Jeux, le télétravail est aussi conseillé mais tout est fait pour que les salariés aient envie de se rendre au siège, pourtant situé en plein cœur de Paris. Des écrans permettront de regarder les épreuves.

« Facteur de stress »

D'autres, plus rares, ont choisi de ne rien changer à leurs habitudes. Au sein de Société Générale, « les règles usuelles d'organisation du travail s'appliqueront », fait-on savoir. Le groupe bancaire justifie ce statu quo par la nécessité de « maintenir son niveau d'activité, sans dégradation de la qualité de service ». Si le nombre de jours de télétravail autorisés ne change pas, une « mensualisation » sera possible, tandis qu'une « flexibilité des horaires de départ et d'arrivée » pourra s'appliquer dans « des cas particuliers ». Chez Vinci, aucun dispositif spécifique n'est prévu. Les accords de télétravail – différents pour chaque pôle d'activité – s'appliqueront donc sans modification



Même si l'Etat a encouragé les salariés à adapter leurs déplacements, rien n'oblige les entreprises à assouplir les conditions de travail.

pour les quelque 4.000 collaborateurs concernés. Même si le gouvernement a encouragé les salariés à adapter leurs déplacements, rien n'oblige les entreprises à assouplir les conditions de travail. « Le travail à distance ne peut pas être imposé de manière arbitraire. Il faut un dialogue social. D'autant que cela peut être un facteur de stress très important », rappelle Caroline Diard, professeure de management des ressources humaines à TBS Education. En revanche, « si l'employeur veut obliger un salarié à venir sur site, que la zone soit accessible ou non, il est dans son pouvoir de direction : le salarié doit donc se débrouiller », poursuit-elle.

« Il faut revenir au bon sens managérial : la confiance et le dialogue en bonne intelligence » pour Audrey Richard, présidente de l'ANDRH : « Dans les cas conflictuels, puisque les JO ne sont pas considérés comme "une circonstance exceptionnelle", l'employeur peut forcer le salarié à ve-

nir. Mais les entreprises anticipent et s'organisent ; aucune d'entre elles n'a envie de se retrouver sans salarié. Cela va être plus compliqué que d'habitude, donc personne n'a envie d'en rajouter. » L'Ile-de-France compte 12 millions d'habitants et pèse quasiment le tiers du PIB français. ■

Le chiffre de la semaine

1,2
MILLION D'ÉQUIPEMENTS SPORTIFS

Plus de 250 fournisseurs ont produit ces équipements habillés aux couleurs des Jeux, qui seront utilisés pendant les compétitions et l'entraînement.

FOCUS

Le Coq Français cisèle sa collaboration avec le comité olympique

Le spécialiste des couteaux personnalisables a décroché la licence Paris 2024 pour plusieurs de ses produits. Une visibilité sans précédent pour la TPE.

Françoise Sigot
— Correspondante à Lyon

Lorsque le téléphone sonne, il y a un peu plus d'un an, Pierre-Edouard Morin a un peu de mal à masquer sa surprise. A l'autre bout du fil, un des responsables des licences chez Paris 2024 cherche une entreprise pour lui fournir des articles de coutellerie. « Il avait vu ce que nous avions fait pour France Rugby lors de la Coupe du monde », explique le dirigeant du Coq Français. Installée à Thiers, dans le Puy-de-Dôme, l'entreprise créée en 2021 conçoit et commercialise des couteaux et des accessoires d'arts de la table, dont la fabrication est entièrement sous-traitée dans les environs de la capitale de la coutellerie.

Passé l'effet de surprise, la PME de 250.000 euros de chiffres d'affaires et cinq personnes se met en ordre de bataille. « Nous nous sommes positionnés sur les couteaux en partant de deux produits phares de notre catalogue ainsi que sur des planches à découper, des bouchons, un décapsuleur, un sommelier limonadier et des plaques de rue », raconte Pierre-Edouard Morin. Des choix arbitrés au regard du coût de la licence et des conditions d'exploitation. « Sur les couteaux, nous sommes les seuls à avoir été retenus par le comité olympique, sans avoir pour autant d'exclusivité. Pour les autres pro-

duits, en revanche, d'autres entreprises proposent elles aussi leurs articles », précise le dirigeant.

En partant d'une charte graphique « épaisse comme un annuaire » et d'autres figures imposées par le comité olympique, les équipes du Coq Français ont eu moins d'un an pour concevoir leur offre et la mettre en production chez les couteliers thiernois Roger Orfévre et SCIP, partenaires de longue date du Coq Français, mais aussi le spécialiste de l'impression métallique C-Printer Factory en banlieue de Clermont-Ferrand.

Boost de notoriété

Lancée en fin d'année dernière, la commercialisation s'accélère, avec à la clé de bonnes surprises. « Nous venons d'être référencés par Decathlon à Tahiti qui nous a commandé une centaine de plaques de rue estampillées Tahiti Teahupoo, le site où auront lieu des épreuves de surf », indique Pierre-Edouard Morin. La licence des JO a également permis à l'entreprise de Thiers de pousser la porte de plusieurs enseignes de renom mais aussi des commerçants indépendants. « En termes de notoriété, c'est très positif », reconnaît le dirigeant du Cop Français.

Reste à capitaliser sur cette mise en lumière olympique pour asseoir la marque auvergnate dans le paysage des acteurs clés de la coutellerie et des arts de la table. De belles perspectives se dessinent, notamment avec la nouvelle gamme de couteaux Coq Français à l'effigie des régions, qui vient d'être référencée par le plus important grossiste qui fournit les bureaux de tabac. ■

Comment le quartier d'affaires de Landy Pleyel s'adapte

En plein cœur des sites olympiques de Seine-Saint-Denis, ce quartier véritable poumon économique est contraint de composer avec les Jeux.

Marion Kindermans

Dans un mois, le quartier Landy Pleyel, à Saint-Denis, sera le centre névralgique des Jeux Olympiques, avec des sites phares (Stade de France, centre aquatique, village des athlètes). Il est aussi un quartier d'affaires où se sont implantés une multitude de sièges sociaux. « Pendant les Jeux, la moitié de la ville de Saint-Denis est en zone rouge, celle où la densité économique est la plus forte » pointe David Lebon, directeur de cabinet de Mathieu Hanotin, le maire (PS) de la ville.

Pas moins de 7.000 établissements seront concernés par les périmètres de sécurité restreignant la circulation, dont 3.000 en zone rouge (34.000 salariés) où les voitures seront interdites sauf dérogation, et 4.000 en zone bleue (12.000 salariés) où ce sera régulé. Mais c'est

surtout la thrombose des transports en commun qui inquiète, autour de la gare Pleyel, centrale pour les JO. Alors entreprises et salariés ont fait leur plan de bataille.

« On a l'impression de vivre un nouveau confinement. Il y a des collègues que je ne reverrai pas pendant trois mois... », lâche un salarié tout juste sorti de la direction de l'ingénierie de la SNCF, qui possède plusieurs antennes ici. Cet ingénieur a posé trois semaines de congé d'affilée à partir du 20 juillet et enchaînera avec du télétravail.

Maintenir le lien

Quelques mètres plus loin, Generali a annoncé très en amont, dès le mois de mars, le dispositif à ses 2.500 salariés, qui consistera en du 100 % télétravail « fortement recommandé » du 22 juillet au 8 septembre (contre trois jours hebdomadaires en temps normal). Une très grosse majorité des salariés (90 %) a opté pour cette mesure. La semaine de la rentrée scolaire, pendant les Jeux Paralympiques, se fera donc largement à distance. L'idée d'une fermeture du site a très vite été écartée. « Notre sujet,

c'est de maintenir le lien ; nous demandons un jour de présence à minima pendant la semaine du 15 juillet et la période entre les Olympiques et les Paralympiques », explique Virginie Lille, directrice pilotage et gestion RH.

7.000 établissements sont implantés dans les périmètres de sécurité.

Le plan est assez similaire chez son voisin, Europ Assistance (1.300 salariés), dont l'activité, en revanche, atteint 30 % de plus l'été. Le télétravail pourra monter à quatre jours par semaine (contre deux à trois aujourd'hui), voire à 100 % « sur quelques jours intenses », déclare Anne-Hélène Cousseau, la DRH France. Mais pour les 130 nouvelles recrues, embauchées afin de renforcer les équipes cet été, les devants ont été pris « pour les former plus tôt et les rendre autonomes » en visio. L'entreprise prendra en charge les titres de transport, plus chers

pendant les JO. Une partie de l'activité dépannage automobile a en revanche été transférée sur le site d'Angers, dans le Maine-et-Loire.

Rien de tout cela du côté d'Anfor (Association française de normalisation), qui a décidé de ne pas changer les règles du télétravail – deux jours par semaine – pour ses 700 salariés, même si les horaires seront assouplis. « Le collectif est très important dans notre métier, nous devons être tous ensemble pour coconstruire les normes », justifie Olivier Peyrat, son directeur général. En revanche, les dix jours de congé réglementaires l'été sont fortement encouragés, auxquels seront ajoutés « deux à trois jours de RTT pré-positionnés ».

Peu d'entreprises ont choisi de baisser le rideau. Trop coûteux et trop risqué pour l'activité. Ce sera toutefois le cas de Leroy Merlin et de Truffaut, aux abords directs du Stade de France, qui non seulement n'auront que très peu de clients mais dont les livraisons (de nuit et sur certains créneaux matinaux), nécessairement par camions, seront fortement entravées. ■

Zèta lance Oléa, la sneaker zéro déchet en similicuir issu d'olives



La nouvelle collection Oléa, produite avec des résidus de l'industrie oléicole, est vendue au prix de 169 euros la paire. Photo Zeta

INNOVATEURS
Léa Delpont
— Correspondante à Bordeaux

Un petit pas pour l'homme, un grand bond pour la planète : Zèta fait partie des marques pionnières des sneakers écoresponsables en marche vers une mode plus respectueuse de l'environnement. Selon l'Ademe, ce secteur est responsable de 8 % des émissions de gaz à effet de serre à l'échelle mondiale. L'entreprise propose des chaussures issues en partie de déchets recyclés. Quatre ans après le lance-

ment du modèle Alpha en cuir végétal à partir de marc de raisin, clin d'œil à son origine bordelaise, suivis des rafles de maïs (Bêta) et du marc de café (Moka), elle franchit une nouvelle étape avec sa collection Oléa. Produite avec des résidus de l'industrie oléicole, elle est vendue au prix de 169 euros la paire. Sa fondatrice, Laure Babin, était encore étudiante à l'IAE (Institut d'administration des entreprises) quand elle a créé Zèta, à 22 ans, en 2020. Elle a recours à des innovations déjà sur le marché ou codéveloppées avec des industriels – comme Nespresso pour le marc de café. Elle a déniché en Turquie, pays pro-

ducteur d'huile d'olive, cet ersatz de cuir mis au point par la start-up locale Oleatex, dont elle n'est que la seconde utilisatrice après une marque de maroquinerie turque. **Première levée de fonds** « J'ai découvert que les déchets de production d'huile d'olive, les grignons, sont une source de pollution importante des eaux et des sols », explique-t-elle. Ils entrent pour 70 % dans la composition du nouveau cuir végétal, un taux plus élevé que les déchets précédents. Par ailleurs, le procédé de fabrication écologique n'emploie « ni eau, ni solvant », souligne Laure Babin, et le résultat

est « plus résistant » que les précédentes versions de simili. Zèta a déjà vendu 45.000 paires de sneakers vegan sur son site Internet et à travers un réseau de boutiques indépendantes en Europe et en Asie. La marque dispose d'un magasin au centre-ville de Bordeaux et fabrique en sous-traitance au Portugal par séries de 500 paires. Les collections sont unisexes et déclinées – de la pointure 35 à 48 – dans une dizaine de coloris et modèles. Autofinancée sur fonds propres, l'aventure entrepreneuriale s'apprête à connaître une accélération avec la première levée de fonds, qui

Elle a dit



« Après la durabilité, sur laquelle on a créé la surprise avec nos déchets, nos clients recherchent toujours le confort et le style. »

LAURE BABIN
Fondatrice de Zeta
Photo Zeta

visait un million d'euros auprès de business angels et sur un site communautaire. « Il s'agit de recruter pour renforcer l'export et de poursuivre la R&D », précise la fondatrice. Pour mettre au point une cinquième matière végétale recyclée ? Mieux que cela : Zèta, qui emploie neuf personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de 1,1 million d'euros en 2023, fait la course pour être la première à présenter une chaussure entièrement biodégradable d'ici à deux ans. Mais Laure Babin préfère ne pas détailler ses avancées autour du champignon Mycelium. Actuellement, les sneakers bordelaises « zéro déchet » sont composées à 20 % de matière recyclée dans la « tige » (le dessus), de liège dans la semelle intérieure, de caoutchouc recyclé pour la semelle extérieure et de plastique également recyclé (issu de bouteilles) pour les lacets. « En attendant, on sortira de nouveaux modèles dans les matières existantes en faisant évoluer le look : après la durabilité, sur laquelle on a créé la surprise avec nos déchets, nos clients recherchent toujours le confort et le style », note-t-elle. ■

Les Vignerons de Buzet en procédure de sauvegarde

NOUVELLE-AQUITAINE

La coopérative du Lot-et-Garonne, plombée par une dette de 36 millions d'euros, s'est placée sous la protection de la justice.

Frank Niedercorn
— Correspondant à Bordeaux

Les Vignerons de Buzet, qui ont longtemps fait figure de modèle dans le monde coopératif, sont rattrapés par la crise. La coopérative, à laquelle adhèrent 130 viticulteurs sur 1.750 hectares, s'est déclarée en procédure de sauvegarde auprès du tribunal d'Agen. La crise couvait depuis des mois au sein de la coopérative, secouée par des dissensions internes et frappée par une baisse continue des ventes. En début d'année déjà, le commissaire aux comptes s'était dit inquiet de la situation financière de l'entreprise, qui emploie 85 personnes. Au mois d'avril, Pierre Philippe, le directeur général, avait été licencié pour motif économique. En place depuis près de deux décennies, celui-ci était pourtant à l'origine de la stratégie de différenciation, misant sur une politique RSE et affichant sur les bouteilles son souci de l'environnement. S'assurant ainsi une bonne place dans la grande distribution, qui représente 70 % de ses débouchés. L'ancien conseil d'administration ayant laissé les commandes, la nouvelle équipe a demandé un audit au cabinet Acom. Celui-ci a fait apparaître une dette de 36 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 26 millions. « C'est l'ampleur de cette dette qui nous a incités à demander le déclenchement de la procédure de sauvegarde, qui nous permet d'éviter la cessation de paiements et nous donne six mois pour reconstruire un projet », explique Nathalie Roussille, la nouvelle présidente du conseil de surveillance. La cave, qui produit 60.000 hectolitres par an (8 millions de bouteilles), essentiellement en rouge, a souffert d'une érosion de ses ventes, avec des stocks qui représentent désormais trois années de production. Elle paye aussi certains investissements, comme l'acquisition, en 2021, de la maison de négoce Rigal. La procédure de sauvegarde préserve pour l'instant l'avenir de la coopérative, qui représente 95 % de l'appellation. Les établissements bancaires, notamment le Crédit Agricole, pourraient en revanche être poussés à abandonner une partie de leurs créances, dont une part a été accordée sans garantie. ■

Motoblouz lance un réseau de magasins

HAUTS-DE-FRANCE
Installé près de Lille, le spécialiste de la vente en ligne de produits pour la moto veut ouvrir 50 à 100 magasins d'ici à la fin de la décennie en France et en Europe, en partenariat avec des concessionnaires.

Nicole Buyse
— Correspondante à Lille

Motoblouz, leader en France de la vente sur Internet d'équipements pour motos et motards, ouvre ce

jeudi à Tours un magasin de 550 m² au sein du concessionnaire Motors Avenue, en remplacement de l'enseigne Dafy. Installée à Carvin, au sud de Lille, Motoblouz, détenue depuis l'été dernier par le fonds Ares Management, a noué là un partenariat avec le groupe Legrand. Celui-ci compte une quarantaine de points de vente – sous plusieurs enseignes – dans huit villes de l'ouest de la France, dans les univers de l'automobile, de la moto mais aussi du nautisme. Ce concept de boutique propose 500 à 1.000 références, mais surtout des bornes d'accès aux 130.000 références du site Internet (85.000 pièces et accessoires, 45.000 en équipement motard), qui sont aux mêmes prix quel que soit le canal d'achat. Créé en 2004, Motoblouz a réalisé

en 2023 un chiffre d'affaires de 70 millions d'euros, en progression de 5 % par rapport à 2022, mais surtout de 20 % par rapport à 2019 (année de référence avant les turpitudes du Covid), avec 145 salariés. La PME s'est fixé l'objectif d'ouvrir 50 à 100 de magasins de ce type d'ici à 2030, en France et en Europe, toujours en partenariat avec des concessionnaires auto ou moto et sous le régime de la franchise. C'est le troisième point de vente pour Motoblouz, qui possède un showroom de 250 m² sur le site de son siège social à Carvin. La société avait également repris en 2018 le magasin M comme Moto (3.000 références) à Seclin, non loin de là, passé sous son enseigne. Mais la société a décidé de s'appuyer désor-

mais sur l'expérience de partenaires « Le métier de retailer [distributeur] n'est pas le même que celui d'e-commerce », souligne Jérôme Dalidet, directeur général de Motoblouz. **Muscler la logistique** L'entreprise a investi 1,2 million d'euros pour muscler sa logistique afin de réduire la pénibilité et absorber la croissance à venir : de son futur réseau des magasins et de son offre, de 130.000 à 250.000 références d'ici deux ans. « Nous avons mécanisé l'entrepôt (15.000 m² sur trois étages). Nous sommes maintenant connectés au stock des fournisseurs. La capacité est passée de 2 à 3.000 commandes traitées par jour, jusqu'à, à 10.000 commandes quotidiennes

», commente le dirigeant. La stratégie passe aussi par l'international. Motoblouz, qui compte déjà des sites Internet dédiés en Espagne et en Italie, va en ouvrir un mi-juillet au Benelux en trois langues (néerlandais, anglais et allemand). « Nous irons ensuite sur l'Allemagne », prévient Jérôme Dalidet. Objectif : devenir « la marque préférée des motards en Europe ». Il s'agit aussi de contrer le développement à venir des plateformes numériques mondiales qui « ne sont, pour l'instant, pas encore très développées dans le domaine de la moto ». Avec ces développements, la PME vise les 100 millions de chiffre d'affaires d'ici à 2030, ce qui devrait entraîner la création d'une cinquantaine de postes. ■

Jarnias rachète le spécialiste des films thermorétractables

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
Spécialiste des travaux complexes, le groupe de Haute-Savoie élargit son territoire et renforce ses solutions de confinement de chantiers avec le rachat de Thermo2S.

Florian Espalieu
— Correspondant à Grenoble

« Il y a toujours quelque chose de difficile dans ce qu'on fait », s'amuse Xavier Rodriguez, le PDG de Jarnias. Historiquement spécialiste des travaux difficiles d'accès, comme avec l'intervention de ses cordistes au chevet de la cathédrale Notre-Dame de Paris, le groupe installé à Thyez, en Haute-Savoie, a diversifié son offre, tournée vers les « chantiers complexes », et élargi son territoire. Il vient de mettre la main sur la société Thermo2S, implantée à Saint-Herblain, à côté de Nantes, experte en solutions de films thermorétractables. Elle compte une dizaine

de personnes et réalise un chiffre d'affaires de 1,5 million. « Ces sont des enveloppes plastiques qui se rétractent et deviennent une plaque rigide quand elles sont chauffées, ce qui permet s'adapter à toutes les formes », détaille le dirigeant. Une solution qui permet une mise en place rapide, notamment pour contenir les matières toxiques sur les chantiers. Thermo2S coche d'autres cases : « Ils ont une grosse capacité de croissance et sont très implantés sur les marchés de la pharmacie et des petite et moyenne surfaces, dans lesquels nous étions peu présents », ap-

puie-t-il, confiant « un besoin d'accélérer sur ce type de compétences ». **Une grosse partie des marchés sont liés à la sécurisation de site.** Jarnias avait effectivement des solutions similaires en interne, d'ailleurs utilisées pour confiner les zones polluées au plomb pour Notre-Dame. « Ce chantier est un bon exemple de notre palette, qui ne se limite pas aux travaux en hauteur et

aux cordistes. En amont, il a d'abord fallu protéger la façade et couvrir la toiture contre les intempéries », indique Xavier Rodriguez. Une grosse partie des marchés de l'entreprise sont ainsi liés à la sécurisation de site : sur les grands chantiers ou avec la pose de paravalanche dans les stations et de filets métalliques antichute de pierre. L'activité historique (les « travaux spéciaux »), dont s'occupe une filiale installée à L'Hay-les-Roses, dans le Val-de-Marne, ne couvre plus que 40 à 50 % du chiffre d'affaires, qui devrait être de 65 millions d'euros

d'ici octobre prochain – date de fin d'exercice. Les acquisitions vont se poursuivre. « Nous voulons mieux mailler le territoire et cherchons le bon partenaire pour les travaux en hauteur dans les arbres », dévoile le PDG. Son entreprise vient d'ouvrir une filiale aux Antilles et réalise presque 10 % de son activité à l'international, « souvent grâce à des clients nous emmenant dans leurs valises ». Elle envisage de doubler son chiffre d'affaires dans les trois ans, tout comme ses effectifs, actuellement de 400 employés. ■

Grande conquête de Macron, les banques américaines à Paris face au choc des législatives

- La surprise de la dissolution passée, les banques de Wall Street maintiennent leurs plans d'investissements en France.
- Elles craignent avant tout, dans le sillage d'une frange du patronat français, une arrivée de l'extrême gauche au pouvoir.



Les banques internationales ont transféré plus de 2.500 emplois à Paris depuis le Brexit. Photo Shutterstock

BANQUE

Anne Drif

« Zéro réflexion, pas de plan B. C'est le "normal course of business" ». Les grandes banques de Wall Street, à qui l'exécutif a déroulé le tapis rouge après le Brexit jusqu'à bousculer les règles de licenciement, se montrent impassibles face au choc provoqué par la dissolution.

De passage à Paris, le responsable de la banque commerciale en Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA) de Citi, Alexander Stiris, confirme ainsi ses plans de croissance : « Nous sommes présents en France depuis plus de cent ans, nous traversons les cycles économiques et politiques dans de nombreux pays du monde. Quand on s'engage auprès des clients, ce qu'on a promis hier on le délivre demain ». « Ce n'est pas une question liée à la tournure des mar-

chés financiers », ajoute le dirigeant, relativisant la chute du CAC 40 de la semaine dernière. Le géant américain est venu donner un gros coup d'accélérateur en France, pour offrir ses services aux ETI et aux grandes entreprises de plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Phénomène Obama

D'ici à 2025, Citi reste fidèle à son objectif de conquérir une cinquantaine d'ETI en France. « C'est la dernière pièce du puzzle pour Citi à Paris, où nous avons déjà crû de 170 à 400 personnes. Il y a une vraie opportunité à offrir une plateforme internationale sur 95 pays, qui n'est pas accessible par l'intermédiaire des banques locales, ou par d'autres banques étrangères en France », ajoute le dirigeant.

A l'étranger, la confiance demeure. « A New York, Macron est très populaire, explique un ban-

« La France était la "darling" de l'Europe post-Brexit, tout le monde se pressait pour voir le phénomène [...]. D'un coup, c'est effacé ! On a notre "Frexit moment" ».

UN FINANCIER

quier dans un autre établissement anglo-saxon. C'est le phénomène Obama : une star à l'international, critiquée au niveau national ». Dans une banque qui a recruté plus d'une centaine de personnes depuis jan-

vier, on affirme en embaucher encore 18 cet été, alors que plus de 2.500 emplois ont déjà été créés par les banques étrangères dans la capitale. Chez leurs salariés étrangers, on veut croire avant tout à « un coup de poker » du président. « Aujourd'hui, vis-à-vis des états-majors aux Etats-Unis, on fait surtout de la pédagogie. Aucune décision n'est sur la table », indique un autre. On sera très vite fixé ».

« A Londres on se frotte les mains »

Au sein de certains établissements, toutefois, on ne décolère pas : « La France était la "darling" de l'Europe post-Brexit, tout le monde se pressait pour voir le phénomène pendant qu'au Royaume-Uni, on s'inquiétait de la montée de Paris. D'un coup, c'est effacé ! On a notre "Frexit moment" ».

« A Londres, c'est clair, on se frotte les mains, ajoute ce financier. A quoi

ça sert d'annoncer 15 milliards d'investissements à Choose France, et quelques semaines plus tard de laisser partir en fumée 170 milliards d'euros de capitalisation du CAC 40 ! » Depuis l'annonce d'Emmanuel Macron, les marchés se sont néanmoins repris.

Sur les scénarios politiques envisagés, un en particulier suscite des craintes : l'arrivée de l'extrême gauche – bien qu'elle s'inscrive au sein d'un large front de gauche. « Là, c'est le scénario Liz Truss assuré », juge un banquier d'un établissement anglo-saxon en référence à la tempête financière déclenchée par la bombe budgétaire lâchée par l'éphémère Première ministre britannique conservatrice. « C'est le scénario du pire, le contrôle des changes et un programme confiscatoire ! » renchérit un autre.

La question de Dublin ou Francfort, voire un possible retour à Londres va se poser à nouveau, estime

un banquier. En banque privée, certains témoignent d'appels de clients qui cherchent à « sécuriser » leurs placements sur d'autres places européennes comme au Luxembourg, voire à l'international.

« Aux Etats-Unis, ils font toutefois l'hypothèse que des contre-pouvoirs institutionnels permettent, comme sous Trump à Washington, de ne pas faire n'importe quoi », nuance un banquier.

Précédent Meloni

Chez les uns comme chez les autres, l'arrivée du RN semble moins effrayer dans les grandes banques étrangères. Une position en ligne avec une frange du patronat français. « La banque est présente en Italie. Avec l'arrivée de Giorgia Meloni, le monde ne s'est pas arrêté », affirme un banquier. Le nom de la dirigeante italienne d'extrême droite est évoqué par plusieurs sources comme un précédent « indolore ». ■

Le Nouveau Front populaire veut plafonner les frais d'incident bancaire

En cas de majorité à l'issue des élections, l'alliance des principaux partis de gauche prévoit d'étendre à tous les Français le plafonnement de ces frais, notamment prélevés en cas de dépassement de découvert.

Rachel Cotte

Souvent décrits comme une importante manne financière pour les banques, les frais d'incident bancaire sont depuis de longues années dans le viseur de la gauche. En cas de majorité à l'Assemblée nationale à l'issue des élections législatives, le Nouveau Front populaire (NFP) prévoit de mieux encadrer ces prélèvements, notamment facturés en cas de dépassement de découvert.

Lors de difficultés financières, ces frais peuvent rapidement s'accumuler et aggraver le déficit d'origine. Dans le cadre de sa « grande loi pour le pouvoir d'achat » prévue dès l'été, l'alliance des principaux partis de gauche veut instaurer pour tous les Français, y compris les professionnels, une limite de 2 euros par incident de paiement, 20 euros par mois et 200 euros par an.

4,1 millions de Français

Des propositions de loi émanant d'élus socialistes et de la France insoumise ont vu le jour ces dernières années pour a minima élargir les mesures actuelles de plafonnement, qui s'appliquent aux clients particuliers les plus modestes. Seuls ceux détectés comme « finan-

cièrement fragiles » par leur banque en fonction de certains critères – jugés trop restreints par le NFP et les associations de consommateurs – bénéficient aujourd'hui d'un plafonnement à hauteur de 25 euros par mois. La Banque de France recensait 4,1 millions de Français dans cette situation à fin 2022.

Toute personne qui en fait la demande peut aussi souscrire à « l'offre bancaire spécifique », qui limite ces frais à 20 euros par mois et 200 euros par an. Mais les services associés sont limités : elle ne donne en principe droit à aucun découvert et permet seulement d'utiliser une carte à autorisation systématique. La majeure partie de la population se retrouve ainsi à ce jour exclue du spectre du plafonnement, déplore

L'alliance de la gauche dénonce « une forme d'impôt privé reçu par les banques ».

Elle estime que près de 7 milliards d'euros de frais d'incident seraient prélevés chaque année sur les comptes des Français.

L'Union nationale des associations familiales (Unaf), qui milite depuis plusieurs années pour l'étendre à tous.

Coûts de gestion

Dans ses « 20 priorités » pour les élections législatives, l'UFC-Que Choisir, également mobilisée sur le sujet, a réaffirmé la nécessité « d'encadrer les tarifs bancaires qui sont parfois déconnectés des coûts supportés par les banques ». Le secteur, lui, estime que ces prélèvements sont bien justifiés par les coûts de gestion qu'ils engendrent.

Pour s'en assurer, le NFP veut « garantir une transparence de fixation des prix » par les établissements. Les banques seraient sommées de fournir le détail des frais perçus à l'Autorité de contrôle prudentiel et

de résolution, le superviseur financier, qui les rendra publics.

L'alliance de la gauche, qui dénonce « une forme d'impôt privé reçu par les banques », estime que près de 7 milliards d'euros de frais d'incident seraient prélevés chaque année sur les comptes des Français. Un chiffre issu des calculs réalisés par l'UFC-Que Choisir en 2018. La Fédération bancaire française ne commente pas cette estimation, mais souligne que « les dépenses en services bancaires représentent une part faible et en diminution du budget des ménages en France. Aujourd'hui, c'est en moyenne 0,43 % (d'après l'Insee), contre 0,7 % il y a dix ans. »

La majorité des frais bancaires étaient toutefois en hausse en 2023, selon l'Observatoire des tarifs bancaires. ■

Malgré la dissolution, le Trésor place la dette de l'Etat avec succès

- L'Agence France Trésor a placé quasiment 10,5 milliards d'euros d'OAT à moyen terme et 2,25 milliards d'euros d'OAT indexées sur l'inflation.
- Les investisseurs ont répondu présents.

DETTE

Sophie Rolland

Les équipes de l'Agence France Trésor ont probablement poussé un soupir de soulagement. Les services de Bercy chargés de placer la dette tricolore sur les marchés devaient procéder, jeudi, aux premières adjudications d'Obligations assimilables du Trésor (OAT) depuis l'annonce de la dissolution de l'Assemblée nationale. En temps normal, ces ventes sous forme d'enchères, régulières et programmées selon un calendrier prédéfini, ne posent pas de problème. Mais la prime de risque liée à la France ayant été brutalement revue à la hausse ces dix derniers jours, elles font désormais l'objet de toutes les attentions.

« L'opération s'est bien passée, les investisseurs ont répondu présents. C'est une étape importante, qui pourrait contribuer à apaiser les inquiétudes des marchés », estime Alexandre Caminade chez Ostrum Asset

Management. L'AFT a placé quasiment 10,5 milliards d'euros d'OAT à moyen terme et 2,25 milliards d'euros d'OAT indexées sur l'inflation, des montants qui correspondent aux bornes hautes des fourchettes annoncées vendredi dernier. Et la demande des investisseurs était en ligne avec celle des dernières adjudications. En moyenne sur les quatre adjudications de dette à 3, 5, 6 et 8 ans, elle est ressortie 2,4 fois supérieure au montant finalement émis. Lors des dernières ventes de dette de maturité comparable, le ratio de couverture avait été de 2,63 fois et de 2,37 fois.

Sursouscription
« Le niveau de sursouscription était supérieur à ce qu'on aurait pu attendre et, autre signe de succès de l'opération, les taux français n'ont pas décalé après l'adjudication », commente Matthieu de Clermont chez Allianz GI. Autrement dit, les acheteurs n'ont pas cherché à revendre leurs titres sur le marché immédiatement après l'adjudication. Le

spread entre les taux français et allemand à 10 ans, baromètre du risque « France », s'est même légèrement resserré, autour de 76-77 points de base. Les jours précédents, il avait bondi à 80 points de base, un niveau équivalent à celui observé lors du stress de marché de début 2017. En pleine campagne présidentielle, les investisseurs s'inquiétaient alors d'un second tour entre Marine Le Pen et Jean-Luc Mélenchon.

La réussite de ce placement, orchestré en pleine tempête, doit beaucoup à l'approche prudente de l'Agence France Trésor et à son dialogue efficace avec les marchés. Elle a, de toute évidence, cherché à limiter au maximum le risque d'échec. « La taille de l'opération a été légèrement réduite : les dernières adjudications de dette à moyen et long terme évoluaient plutôt autour de 12 à 14 milliards d'euros », note Alexandre Caminade. Dans le cas de la dette indexée sur l'inflation, « elle a répondu à une demande des investisseurs en abondant deux emprunts sur lesquels il n'y avait pas eu de nouvelles émissions depuis août 2023 », ajoute Matthieu de Clermont.



La réussite de ce placement, orchestré en pleine tempête, doit beaucoup à l'approche prudente de l'Agence France Trésor et à son dialogue efficace avec les marchés. Photo Shutterstock

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Liberté - Égalité - Fraternité

PRÉFECTURE DE LA SEINE-SAINT-DENIS

AVIS DE MISE EN CONCURRENCE

Demandes d'autorisations de recherche de gîtes géothermiques

L'Etablissement Public Territorial Paris Terres d'Envol (EPT), dont le siège social est situé à Aulnay-sous-Bois, adresse postale : BP 10 018 - 93601 Aulnay-sous-Bois, adresse physique : 50 allée des impressionnistes, ZA Paris Nord 2 / 93420 Villepinte, a déposé un dossier le 29 juin 2023 et complété le 6 mai 2024 portant sur :

- une demande d'autorisation de recherche d'un gîte géothermique basse température au Dogger dans un périmètre centré sur la commune de Dugny et s'étendant pour partie sur les communes de Le Bourget, La Courneuve, Saint-Denis, Stains pour le département de la Seine-Saint-Denis (93), de Garges-lès-Gonesse et Bonneuil-en-France pour le département du Val-d'Oise (95).

Le périmètre du permis de recherche est délimité par les points W, X, Y, Z données en coordonnées X/Y métriques projection Lambert 93 suivant :

Angles du périmètre de recherche	Coordonnées Lambert 93	
	X(m)	Y(m)
A	658 073	6 873 792
B	658 392	6 873 039
C	658 103	6 872 248
D	658218	6871907
E	657187	6871337
F	656837	6871694
G	655847	6871774
H	655342	6872858
I	656492	6873176

Le dossier, comprenant la demande d'autorisation de recherches du demandeur et le résumé non technique, est consultable :

- à la préfecture de la Seine-Saint-Denis, direction de la coordination des politiques publiques et de l'appui territorial, bureau de l'environnement - 1, esplanade Jean Moulin, 93007 Bobigny Cedex (porte 7), aux jours et heures d'ouverture du public (sauf les jours fériés), après avoir pris rendez-vous par courriel adressé à pref-enquetes-publiques-environnement@seine-saint-denis.gouv.fr ;
- sur le portail internet des services de l'État en Seine-Saint-Denis à l'adresse suivante : <https://www.seine-saint-denis.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Environnement-paysage-risques-naturels-et-technologiques-bruit-nuisances-publicite/3-Autres-procedures-reglementaires/Geothermie/Consultation-du-public/Dossiers-Gites-geothermiques>

Conformément au décret n° 78-498 du 28 mars 1978 modifié, toute personne intéressée peut, dans un délai de 30 jours à compter de la publication du présent avis dans les journaux, déposer une demande concurrente portant sur tout ou partie des mêmes périmètres.

Les demandes concurrentes sont à adresser dans le délai précité, par lettre recommandée avec accusé de réception, au préfet de la Seine-Saint-Denis à l'adresse mentionnée ci-avant. Elles sont présentées dans les formes prévues aux articles 7 à 7-3 du décret n° 78-498 du 28 mars 1978 modifié. En application de l'article 7-5 du même décret, les critères de sélection des demandes porteront sur la qualité des études préalables réalisées pour la définition du programme de recherches, sur la qualité technique des programmes de travaux présentés et sur l'effort financier minimal tels que définis au III de l'article 7. Le chef du service déconcentré chargé des mines établira un rapport et donnera un avis sur les demandes formées.

Le préfet de la Seine-Saint-Denis notifiera sa décision à chaque demandeur ayant répondu à l'appel en concurrence, au plus tard dans les quinze jours suivant la réception du rapport d'enquête publique unique.

Le présent avis sera publié dans deux journaux régionaux ou locaux dont la diffusion s'étend à toute la zone couverte par la demande d'autorisation de recherches. Les frais de publication sont à la charge de l'EPT Paris Terres d'Envol.

EP 24-374 / contact@publilegal.fr

Spécialistes en Valeurs du Trésor
Autre élément souvent déterminant, mais impossible à évaluer précisément, le soutien des banques partenaires. L'AFT travaille, pour placer sa dette, avec un groupe de quinze spécialistes en Valeurs du Trésor (SVT), nommés pour trois ans. Les banques tiennent beaucoup à ce statut prestigieux qui leur assure des relations privilégiées avec le Trésor français. Elles ont donc tout intérêt à s'assurer que la dette de l'Etat se place dans les meilleures conditions.

Parfois, lorsqu'elles ne sont pas

certaines que la demande sera au rendez-vous, elles accumulent des positions vendeuses les jours précédant l'opération et elles se couvrent, le jour dit, en se portant elles-mêmes à l'achat.

Le premier obstacle est passé, mais d'autres se profilent déjà. Désormais, tous les regards se tournent vers le 4 juillet – entre les deux tours des législatures –, date à laquelle se tiendra la prochaine adjudication de dette à long terme

La demande des investisseurs était en ligne avec celle des dernières adjudications.

de la France, selon le calendrier prévisionnel de l'AFT. « Le Trésor devra alors placer de la dette à plus long terme, potentiellement plus sensible au risque politique », souligne Matthieu de Clermont. Un test d'autant plus important que la France a un programme chargé. C'est le pays de la zone euro qui doit émettre le plus gros volume de dette (en net des coupons, des remboursements et des achats de la BCE) d'ici à la fin de l'année. ■

Les 350 milliards d'euros de dette publique des assureurs à l'épreuve de la crise politique

La dissolution suscite des tensions sur la dette française, dont les assureurs sont des détenteurs importants. L'écart de taux avec l'Allemagne et le comportement des épargnants seront scrutés de près ces prochains semaines.

Amélie Laurin

Après le Covid en 2020 et le choc de la remontée rapide des taux d'intérêt en 2022, les assureurs français se seraient bien passés d'un nouveau stress sur les marchés. La dissolution de l'Assemblée nationale ouvre une période d'incertitude pour les premiers investisseurs institutionnels français, qui gèrent environ 2.000 milliards d'euros d'actifs financiers, via l'assurance-vie.

S'ils ont diversifié leurs portefeuilles depuis la crise de la dette dans la zone euro de 2010-2012, les assureurs tricolores restent très exposés à la dette souveraine française (Etat, collectivités...), avec 347 milliards d'euros d'encours fin 2023, selon la fédération France Assureurs. Sur ce total, 302 milliards sont des titres de l'Etat français détenus en direct, soit 11 % du stock d'OAT (obligations assimilables du Trésor).

Dans le sillage des élections européennes, l'OAT a grimpé à 3,30 % le 11 juin. Ce niveau, inégalé depuis novembre dernier, n'est pas un record. Mais l'écart de taux (spread) entre la France et l'Allemagne s'est creusé, puis stabilisé, à environ 80 points de base (0,8 %). Un niveau déjà atteint avant l'élection présidentielle de 2017, après la présentation du programme de Marine Le Pen (RN). Or « les assureurs ne sont généralement pas couverts par des dérivés contre la hausse du spread, car ils gardent théoriquement leurs titres de l'Etat français jusqu'à maturité », pointe Manuel Arrivé, analyste chez Fitch Ratings.

OAT et spread sous surveillance
Le spread et l'OAT vont-ils flamber au lendemain des élections législatives, au risque de déstabiliser l'assurance-vie ? « Le 7 juillet, le champ des possibles va se réduire pour la croissance, l'investissement, le pouvoir d'achat et l'épargne, estime Manuel Arrivé. Dans un scénario particulièrement défavorable, cela peut déboucher sur une instabilité durable de l'ensemble de l'économie, mais les assureurs ont des fondamentaux solides pour résister. »

Le ratio de solvabilité, qui mesure la solidité des compagnies, atteignait 250 % en moyenne à

fin 2023, selon l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). Soit deux fois et demie le minimum réglementaire. « Il n'y a pas d'inquiétude pour l'assurance-vie en France », déclare une source proche de Bercy.

Reste à savoir quel sera le comportement des épargnants. « Une hausse rapide de l'OAT à 10 ans, à 4 %-4,5 %, pourrait mettre sous tension certains assureurs, s'ils devaient faire face à des demandes de rachat importantes », avance un bon connaisseur du marché.

Le cas italien
Pour honorer des retraits sur les fonds en euros, au capital garanti, certaines compagnies pourraient devoir vendre à perte une partie de leur stock de vieilles obligations d'Etat à faible rendement. Pour éviter ce scénario, les assureurs ont

relevé les taux de rendements de leurs fonds en euros pour la première fois en 30 ans, début 2022 (à 1,90 % en moyenne), puis de nouveau début 2023 (à 2,60 %). « Le risque de rachats massifs s'est éloigné considérablement l'an dernier », rappelle Manuel Arrivé.

« Après un rebond de la collecte depuis le début de l'année, y compris pour les fonds en euros, il pourrait y avoir en juin et juillet un certain attentisme en assurance-vie, plutôt que des retraits massifs, et de l'appétit pour l'épargne de court terme (Livret A, comptes à terme) », anticipe Philippe Crevel, directeur du Cercle de l'Épargne. A l'inverse, Manuel Arrivé estime que « l'instabilité politique favorise souvent les flux d'épargne, notamment l'assurance-vie, au détriment de la consommation des ménages ».

Autre paramètre important : les choix fiscaux et économiques du futur gouvernement. « En Italie, la politique de distribution massive et directe de Bons du Trésor Italien (BTP) auprès des particuliers a cassé la collecte de l'assurance-vie », rappelle Agnès Lossi, consultante chez Indefi. Cette concurrence a conduit l'an dernier au sauvetage de la petite compagnie Eurovita, mais aussi à des mesures de soutien de CNP Assurances envers sa filiale italienne. ■

347

MILLIARDS D'EUROS
Les encours, fin 2023, gérés par les assureurs tricolores, selon la fédération France Assureurs. Sur ce total, 302 milliards sont des titres de l'Etat français détenus en direct.

Le franc suisse profite de la crise politique en France

DEVICES

Le franc suisse a connu un regain de forme depuis l'annonce de la dissolution par Emmanuel Macron.

Mais la Banque nationale suisse, qui a ramené jeudi son taux de 1,5 % à 1,25 %, pourrait intervenir sur le marché si le franc bondit trop.

Nessim Aït-Kacimi

La Banque nationale suisse (BNS) a décidé jeudi de baisser ses taux de 25 points de base à 1,25 %, dans un climat qui s'est détérioré, à sa frontière, avec la dissolution de l'Assemblée nationale en France. L'économie suisse se porte jusqu'ici relativement bien (inflation, chômage, croissance, risques financiers...). Mais une crise en Europe ne l'épargnerait pas si elle se produisait. En 2023, les exportations suisses dans 3 pays de la zone euro, Allemagne, France, Italie ont été 93 milliards d'euros, dont 19 dans l'Hexagone.

Loin des turpitudes politiques de son voisin français, la Suisse, d'une grande stabilité institutionnelle, dispose d'un rating plus élevé et de meilleures perspectives de croissance cette année, à 1,3 % contre 0,7 % selon le Fonds monétaire international. La confédération helvétique bénéficie toujours d'une des plus faibles inflations des grands pays. Elle était de 1,4 % en mai et en rythme annuel contre 2,6 % dans la zone euro et 3,3 % aux Etats-Unis. La BNS table sur une hausse des prix modérée à moyen terme, autour de 1 %.

En baissant une première fois de 25 points de base à 1,5 % son taux d'intérêt en mars, elle avait devancé



La Banque nationale suisse veille à ce que sa monnaie, le franc (CHF), ne monte pas trop face à l'euro. Photo Shutterstock

les autres grandes banques centrales comme la Banque centrale européenne (BCE), qui n'a baissé les siens qu'en juin, ou la Réserve fédérale, qui n'a toujours pas franchi le pas. Le taux de change réel (après inflation) de la monnaie suisse a cédé près de 5 % cette année du fait de cette baisse des taux précoce. Le franc perd 2,2 % contre l'euro, 5 % par rapport au dollar et à la livre sterling. Le repli de la monnaie suisse est une bonne nouvelle pour les exportateurs, longtemps pénalisés par un franc trop fort qui a miné leur compétitivité.

Mais la monnaie suisse, championne des « devises refuge », a

récemment rebondi. « L'appréciation récente du franc s'explique avant tout par les incertitudes politiques en Europe », a constaté Thomas Jordan, le président de la BNS. « Nous restons par ailleurs disposés à être actifs au besoin sur le marché des changes », a-t-il ajouté en faisant référence aux traditionnelles ventes de francs contre des euros quand la monnaie suisse monte trop et trop rapidement.

La banque centrale a en effet derrière elle une longue histoire d'interventions pour faire baisser sa monnaie. Pas plus tard qu'en 2023, elle a vendu 133 milliards de francs suisses, contre

22 milliards l'année précédente. Depuis l'annonce de la dissolution par Emmanuel Macron, l'euro a perdu près de 2 % face au franc. Il est aujourd'hui 27 % en dessous de sa moyenne de long terme (1,31 franc suisse depuis 1999) face à la monnaie helvète. A 0,9550 franc, il est seulement à 3 % de son plus bas historique de 0,9288 franc atteint le 29 décembre 2023. Une chute vers ce niveau ne peut être exclue dans le contexte de tensions sur les marchés provoquées par les législatives en France.

Devise anti-crises

La BNS veillerait toutefois à limiter un trop fort rebond de sa devise, qui a tendance à s'apprécier dans les crises, qu'elles soient financières comme en 2008 (+8,5 % pour son taux de change global), ou politiques. Lors de la tempête sur la zone euro entre 2010 et l'été 2011, le franc s'était envolé de 24 % et avait atteint son record de ces 30 dernières années en août 2011. Le mois suivant, la banque centrale suisse avait pris une mesure radicale, l'instauration d'un cours plancher de l'euro face à la devise helvète. La monnaie européenne ne pouvait désormais plus baisser sous le niveau de 1,20 franc.

Cette année, elle n'a guère eu besoin de faire baisser le franc, qui a chuté de lui-même sans la main « invisible » de sa banque centrale. Les marchés, notamment les hedge funds, s'en sont chargés en vendant massivement la devise. Sur le marché du Chicago (Chicago Mercantile Exchange), les positions spéculatives à la baisse sur la devise suisse sont encore deux fois plus importantes que les achats.

Les traders américains sont plus divisés sur l'euro malgré la crise politique en France. Ils jugent son potentiel de repli limité, notamment face au franc et au dollar, historiquement fortement valorisés. Ces deux monnaies sont respectivement surévaluées de 7 % et 15 %, selon la Deutsche Bank. ■

Baisse de taux: la Banque d'Angleterre passe son tour

BANQUE CENTRALE

Malgré la chute de l'inflation, la BoE a opté pour le statu quo jeudi pour la septième réunion consécutive.

Guillaume Benoit

La vieille dame de Threadneedle Street a opté pour la prudence. Jeudi, la Banque d'Angleterre (BoE) a choisi de maintenir son taux directeur à 5,25 % – son plus haut niveau en seize ans – pour sa septième réunion consécutive. Elle a donc refusé d'embêter le pas à la Banque centrale européenne, qui a effectué sa première baisse le 6 juin dernier et à la Banque nationale suisse, qui, le matin même, avait décidé d'un deuxième assouplissement de ses taux.

Pourtant, en mai, l'inflation britannique est redescendue de 2,3 % à 2 % – la cible de la banque centrale – pour la première fois en trois ans. De quoi, en toute logique, pousser la BoE à lancer un cycle de baisse de taux. C'est d'ailleurs une hypothèse qui avait pris de l'ampleur après sa réunion précédente.

Mais le contexte politique et économique a incité les banquiers centraux britanniques à la réserve. Le pays est en pleine campagne pour les élections législatives anticipées qui se tiendront le 4 juillet. Un changement de politique monétaire, de nature à faire baisser les taux hypothécaires et à enthousiasmer la Bourse, aurait pu être vu comme une façon de peser indûment dans le processus électoral. Et du côté de l'inflation, le tableau n'est pas non

plus si net. Certes, la hausse des prix a considérablement ralenti par rapport aux 11 % enregistrés en octobre 2022. Une amélioration qualifiée de « bonne nouvelle » par le gouverneur de l'institution britannique, Andrew Bailey. Mais cela n'a pas suffi à rassurer la majorité des membres du comité de politique monétaire de la BoE.

Ils ont voté à sept contre deux pour un maintien des taux à leur niveau actuel. Ils s'inquiètent du rythme encore élevé de la montée des prix dans le secteur des services – le plus important dans l'économie britannique – et des fortes hausses de salaires. Ce qui pourrait faire rebondir les prix dans les prochains mois. « Nous avons besoin d'être sûrs que l'inflation va rester basse », s'est justifié Andrew Bailey.

Inflation dans les services

Néanmoins, l'opposition à une baisse de taux a, semble-t-il, été moins forte dans les discussions du comité. Ses membres se sont montrés partagés sur l'importance à donner à l'augmentation des prix dans les services. Certains ont même estimé que ces données « n'altéreraient pas significativement la trajectoire désinflationniste sur laquelle se trouvait l'économie » britannique, selon le compte rendu de la réunion.

Depuis une dizaine de jours, les marchés semblaient tabler sur un premier assouplissement en novembre, juste avant celui de la Réserve fédérale américaine. Mais le communiqué de la BoE semble indiquer une première baisse des taux dès la prochaine réunion de politique monétaire, le 1^{er} août. Il insiste notamment sur l'importance des données qui seront disponibles le mois prochain. ■

Le Brésil interrompt son cycle de baisses de taux

BANQUE CENTRALE

Malgré les pressions politiques, la banque centrale brésilienne a maintenu ses taux directeurs à 10,5 %, après sept baisses consécutives.

Elle recommande la prudence, face à une inflation qui repart à la hausse.

Thierry Ogier

— Correspondant à São Paulo

Sans surprise, mais non sans drame. Le comité de politique monétaire de la banque centrale a décidé de maintenir ses taux directeurs à 10,5 % mercredi soir, après avoir procédé à des coupes de 325 points de base en un an. Au grand dam du chef de l'Etat Luiz Inácio Lula da Silva, qui voudrait voir les taux d'intérêt continuer de baisser et considère le président de la banque centrale, Roberto Campos Neto, comme sa bête noire.

Le changement de braquet monétaire a d'abord été dicté par l'incertitude « élevée et persistante » liée à la politique monétaire des Etats-Unis qui tardent à baisser leurs taux. « Le scénario exige de la

prudence de la part des pays émergents », explique la banque centrale. L'institut monétaire s'inquiète également de l'évolution de l'inflation.

Déséquilibres internes

A 3,9 %, celle-ci s'éloigne de l'objectif officiel de 3 %. La banque centrale brésilienne a une marge de tolérance jusqu'à 4,5 %, mais elle estime que la situation pourrait encore se détériorer. En effet, les inondations dans le sud du pays risquent d'avoir un effet sur la production agricole et le réel se déprécie sur le marché des changes.

La banque centrale ne se prive pas de critiquer la politique budgétaire du gouvernement, qui a récemment revu ses objectifs à la baisse et essuyé plusieurs revers au Congrès. « Les décisions récentes en matière de politique budgétaire ont un impact sur la politique monétaire et les actifs financiers », précise la banque.

Cette démonstration d'orthodoxie financière n'a guère ému les proches de Lula. La présidente du parti des travailleurs, Gleisi Hoffmann, a immédiatement réagi en accusant la banque centrale de « jouer le jeu du marché et des spéculateurs ». « Nous n'avons qu'une seule chose qui ne va pas dans ce pays : le comportement de la banque centrale, avait tonné le chef de l'Etat la veille. Il n'y a rien qui puisse justifier de tels taux d'intérêt ! » Plusieurs représentants du patronat ont également con-

damné le maintien de taux à deux chiffres, qui accélèrent, selon eux, la désindustrialisation du pays. Les taux d'intérêt réels (défalcqués de l'inflation) du Brésil s'élèveraient ainsi à 7,2 %, et seraient les quatrièmes plus élevés au monde, selon le site Valor Investe (derrière la Turquie, la Russie, et le Mexique).

Lula considère le président de la banque centrale, Roberto Campos Neto, nommé par Jair Bolsonaro, comme un adversaire politique.

Le président de l'institution monétaire, Roberto Campos Neto, a été nommé par le prédécesseur de Luiz Inácio Lula da Silva, Jair Bolsonaro, et Lula le considère comme un adversaire politique. Il l'accuse d'œuvrer « pour faire du tort au pays ». Mais comme le mandat de l'actuel président de la banque centrale touche à sa fin, Lula a déjà tracé le profil de celui ou celle qui va lui succéder au 1^{er} janvier prochain. « Quelqu'un qui garde la croissance à l'esprit, le développement du pays et le contrôle de l'inflation... et qui ne se soumette pas aux pressions du marché ». En clair, quelqu'un qui baisse les taux d'intérêt. ■

annonces judiciaires & légales



Avis de mise à enquête publique du projet de zonage d'assainissement des eaux usées et des eaux pluviales de l'EPT Paris Ouest La Défense

Le Président de l'établissement public territorial Paris Ouest La Défense (POLD) informe les administrés du territoire, qu'en exécution de l'arrêté n°2024/17 du 29 mai 2024 du Président de l'EPT POLD, le projet de zonage d'assainissement sera soumis à l'enquête publique durant 31 jours, du lundi 17 juin 2024 à 9h00, au jeudi 18 juillet 2024 à 17h00 inclus. M. Bruno Ferry-Wilczek assurera les fonctions de commissaire enquêteur et Mme Estelle Dlouhy-Morel, celles de commissaire enquêteur suppléant.

Pendant le délai susvisé :

Un dossier sera déposé au siège de l'EPT POLD et dans chacune des mairies du territoire, aux jours et heures habituels d'ouverture, afin que chacun puisse en prendre connaissance et consigner éventuellement ses observations sur le registre d'enquête, ou les adresser par voie postale à l'adresse suivante : Monsieur le commissaire enquêteur – Projet de zonage d'assainissement de POLD – Paris Ouest La Défense, 1 place du 27 mars 2002, 92000 NANTERRE, lequel les annexera au registre d'enquête.

Les pièces du dossier ainsi que l'avis d'enquête seront consultables également pendant toute la durée de l'enquête sur le site Internet de l'EPT POLD à l'adresse suivante : <https://www.parisouestladedefense.fr> et sur le registre dématérialisé à l'adresse : <https://www.registre-dematerialise.fr/5443>

Le public peut transmettre ses contributions et propositions directement à l'adresse internet suivante : <https://www.registredemataterialise.fr/5443> et également via l'adresse mail suivante : enquetepublique-5443@registre-dematerialise.fr

Le commissaire enquêteur recevra aux jours et heures suivants :

- Le lundi 17 juin 2024 à la mairie de Nanterre, 7^e étage de la Tour A, 130 rue du 8 mai 1945 92000 NANTERRE, de 9h00 à 12h00
- Le lundi 24 juin 2024 à la mairie de Vaucresson, en salle Jardins à l'hôtel de ville, 8 Grande Rue 92420 VAUCRESSON, de 13h30 à 17h00
- Le vendredi 5 juillet 2024 à la mairie de Suresnes, en salle Marguerite Naseau à l'hôtel de ville, 2 rue Carnot 92150 SURESNES, de 13h30 à 18h00
- Le mardi 9 juillet 2024 à la mairie de Levallois-Perret, à la Direction de l'urbanisme, 66 bis rue du Président Wilson 92300 LEVALLOIS-PERRET, de 9h00 à 12h00
- Le samedi 13 juillet 2024 à la mairie de Courbevoie, Hall principal, 2 place de l'hôtel de ville, 92400 COURBEVOIE, de 9h00 à 12h00
- Le jeudi 18 juillet 2024 à la mairie de Nanterre, 7^e étage de la Tour A, 130 rue du 8 mai 1945 92000 NANTERRE, de 13h30 à 17h00

Le rapport et les conclusions du commissaire enquêteur seront transmis au Président de l'EPT POLD dans le délai d'un mois à compter de la date de clôture de l'enquête et tenus à la disposition du public au siège de l'EPT POLD et sur le site Internet de la collectivité pendant une durée d'un an à compter de la date de clôture de l'enquête.

Citigroup
sanctionné
en Allemagne
à cause d'une
faute de frappe

BANQUE

Le régulateur
financier allemand
a sanctionné jeudi
la banque améri-
caine pour une
erreur de saisie
commise par l'un de
ses traders en 2022.

Rachel Cotte

C'est une faute de frappe qui coûte très cher. Le régulateur financier allemand, la BaFin, a infligé jeudi une amende de 13 millions d'euros à Citigroup après une erreur de saisie commise en 2022 par l'un de ses traders. Alors qu'il souhaitait vendre un panier d'actions de 58 millions de dollars, le banquier avait vendu pour près de 444 millions de dollars de titres. L'employé avait annulé son ordre quelques minutes plus tard. Mais le mal était déjà fait : cette erreur humaine, appelée « fatfinger » (« gros doigt ») dans le jargon boursier, avait provoqué un mouvement de panique sur les marchés actions européens, entraînant la vente de près de 1,4 milliard de dollars de titres. L'indice OMX de Stockholm avait dévissé de 8 %, pour clôturer en baisse de 1,9 %. Le Stoxx Europe 600 avait également accusé une baisse de 3 %.

Si l'établissement présente l'événement comme relevant d'une erreur « individuelle », la BaFin a pointé les manquements de la banque en matière de contrôles internes. Selon le régulateur, ses systèmes auraient dû être en mesure de détecter cette faute de saisie manuelle afin de bloquer l'ordre avant qu'il n'atteigne le marché. Citigroup, qui a déjà écopé d'une amende de 61,6 millions de livres (72 millions d'euros) au Royaume-Uni dans cette même affaire en mai, assure avoir immédiatement pris des mesures pour renforcer ses systèmes et ses contrôles et « reste déterminé à assurer une conformité totale avec la réglementation ».

Le Yémen, ce pays où s'affrontent deux banques centrales

BANQUE CENTRALE

En guerre depuis dix ans, le Yémen a vu sa monnaie, le riyal, perdre près des neuf dixièmes de sa valeur.

Deux camps, les houthis soutenus par l'Iran d'un côté et le gouvernement du président Hadi de l'autre, ont leurs propres banques centrales, moyens de paiement et taux de change.

Nessim Aït-Kacimi

Depuis le début de la guerre civile en 2014, le riyal yéménite s'est effondré de 88 % à un plus bas historique face au dollar. Ce conflit oppose les rebelles chiites Houthis, soutenus par l'Iran, aux troupes restées fidèles au gouvernement d'Abdrabbo Mansour Hadi qui a l'appui de la communauté internationale (Arabie saoudite, Etats-Unis, Europe...). Il a entraîné de fortes perturbations, à commencer par le plongeon de la principale ressource du pays, le pétrole, dont les exportations sont à l'arrêt depuis octobre 2022.

L'or noir représente plus de la moitié des revenus du pays. Conséquence, il a été l'un des rares de la planète à connaître une récession l'an dernier (-2 % pour son PIB selon le Fonds monétaire international). Ces 10 dernières années, les prix à la consommation y ont augmenté en moyenne de plus de 20 % par an.

Le pays est coupé en deux. Chaque camp dispose de sa banque centrale qui revendique ses prérogatives monétaires, celles notamment de battre la monnaie et d'imprimer un taux de change. Alors que le dollar vient d'atteindre un record à près de 1.800 riyals dans la zone gouvernementale, il ne vaut en théorie que 530 riyals sur le territoire administré par les Houthis. Ces derniers voient la preuve qu'ils sont mieux à même de gérer les finances et préserver le pouvoir



Alors que le dollar vient d'atteindre un record à près de 1.800 riyals dans la zone gouvernementale, il ne vaut en théorie que 530 riyals sur le territoire administré par les Houthis. Photo Agnes Varraine-leca/RÉA

d'achat des Yéménites. Totalement dépendant des importations pour ses produits alimentaires, le pays est frappé de plein fouet par la baisse de sa monnaie, qui renchérit le coût des denrées étrangères achetées. Au début du conflit, le dollar valait 215 riyals, puis 250 après une dévaluation de la monnaie yéménite en 2016.

Battre la monnaie

Installé à Aden, le gouvernement du président Hadi estime que le taux de change artificiellement haut de ses rivaux n'a aucun sens. C'est une manipulation qui génère des trafics et détournements. Il a exercé une forte pression sur les banques yéménites basées à Sanaa, la capitale sous contrôle des Houthis. En avril, il leur avait donné quelques semaines pour qu'elles stoppent toute activité et reviennent s'installer à Aden. Certaines n'ont pas obtempéré, actant leur rupture avec le pouvoir et leur ralliement aux rebelles.

Le président Hadi a tonné contre la dernière « hérésie » monétaire de ses rivaux. Leur banque centrale a lancé au printemps une nouvelle pièce de 100 riyals, les billets étant mis à très rude épreuve dans ce climat chaud. Les Houthis y ont vu aussi un moyen d'affirmer leur indépendance et leur souveraineté. Toute la communauté internationale a vivement critiqué cette déci-

sion jugée « irresponsable » qui va encore accentuer le chaos monétaire, avec plusieurs moyens de paiement et plusieurs taux de change. Le gouvernement a jugé illégale l'initiative des Houthis. C'est deux ans après le début du conflit, en septembre 2016, qu'il avait décidé de rapatrier la banque centrale de Sanaa vers Aden sous son contrôle. Il avait justifié cette

décision par le pillage des Houthis. Ils auraient puisé 4 milliards de dollars dans ses réserves, les réduisant presque à néant, afin de financer leur armée. Les rebelles n'ont pas cédé pour autant, en décidant de maintenir un embryon de banque centrale, désormais rivale de celle du pouvoir. Au conflit militaire, s'est ainsi ajoutée une guerre monétaire. ■

Réunification monétaire en Libye

La Libye s'était retrouvée dans la même situation que le Yémen dans les années suivant l'intervention militaire sous l'égide des Nations unies en 2011. Celle-ci avait provoqué la chute de Kadhafi au prix de l'effondrement et du morcellement du pays. Deux gouvernements (Est-Ouest) avaient revendiqué la légitimité, ce qui avait abouti à la scission de la Banque de Libye en deux institutions rivales régnant sur leurs territoires respectifs. Celle de Tripoli avait la reconnaissance et le soutien de la commu-

nauté internationale (Nations unies) à la différence de celle de Benghazi sous l'égide du maréchal Khalifa Aftar. Aboutissement d'un processus de rapprochement amorcé en 2020, les deux banques centrales ont « fusionné » à l'été 2023. Les besoins financiers immenses pour la reconstruction et le retour à la stabilité (monétaire, sécuritaire...) ont imposé leur rapprochement. Malgré un cessez-le-feu en vigueur depuis 5 ans, la réunification politique est de son côté encore loin d'être acquise.

ÉLECTIONS

TROIS SCÉNARIOS
POUR LA BOURSE

LE POINT DE VUE
DE DIX GÉRANTS

Demain, chez votre marchand
de journaux, votre hebdomadaire

investir

Les Echos
Le Parisien

Publiez vos ventes aux enchères
immobilières dans Les Echos

annonces.lesechosleparisien.fr
01 87 39 70 08

L'espagnol BBVA veut lancer une banque en ligne en Allemagne

BANQUE

En pleine OPA sur sa rivale domestique Sabadell, la banque d'origine basque a annoncé mercredi son intention de lancer une néobanque en Allemagne l'année prochaine.

Thibaut Madelin

Décidée à devenir un leader en Europe, BBVA part à la conquête du marché allemand. La banque espagnole a annoncé mercredi le lancement d'une banque en ligne dans la première économie de la zone euro, alors même qu'elle tente d'acheter sa rivale domestique Sabadell.

« Encouragé par le succès de la banque en Italie, BBVA travaille actuellement à l'ouverture d'un nouveau marché en Europe, a déclaré mercredi Peio Belausteguigoitia,

responsable de BBVA Espagne. Plus précisément, l'équipe travaille sur une proposition de banque numérique pour l'Allemagne qui sera lancée dans le courant de 2025 ».

Cette offensive intervient alors que BBVA a lancé début mai une OPA hostile d'environ 12 milliards d'euros sur Sabadell, visant à créer « l'une des meilleures banques d'Europe ». Avec une part de marché sur les prêts proche de 22 %, elle deviendrait, en cas de succès, numéro deux en Espagne derrière Santander.

La banque basée à Madrid et Bilbao, qui compte 74 millions de clients et 121.000 employés dans 25 pays, s'est félicitée d'avoir conquis 500.000 clients avec sa banque en ligne en Italie. Lancée fin 2021, celle-ci propose des comptes courants gratuits avec des taux de rémunération des dépôts de 4 %. Dans un contexte de taux élevés, qui contraste avec les taux bas de la dernière décennie, les néobanques recourent de plus en plus à ce type d'offres pour gagner des parts de marché.

C'est aussi le cas en France où l'allemande N26, la britannique Revolut ou la française Lydia viennent de lancer des initiatives comparables.

Si les Allemands sont sensibles aux comptes rémunérés, le lancement risque d'intervenir dans un marché déjà saturé et réputé peu profitable, qui fait pourtant l'objet d'un intérêt accru. Le géant américain JP Morgan est censé lancer d'ici à la fin de l'année, ou l'an prochain, sa banque en ligne Chase en Allemagne. Par ailleurs, le groupe néerlandais ING veut lui aussi pousser les feux outre-Rhin, tout comme Santander, qui a annoncé le 10 juin un partenariat local dans le crédit à la consommation et le paiement fractionné avec Apple à travers sa

filiale spécialisée Zinia. Les Français ne sont pas en reste. BNP Paribas est présent dans le pays avec sa banque en ligne Consorsbank, qui compte 1,6 million de clients, selon son site Internet, mais aussi Nickel, que le groupe a lancé l'an dernier en Allemagne. Avec Targobank, Crédit Mutuel Alliance Fédérale affiche de son côté 3,8 millions de clients.

Tandis qu'un débat renaît sur la consolidation en Europe, notamment depuis les propos d'Emmanuel Macron allant dans ce sens, les banques tendent plutôt à développer des offres numériques pour s'attaquer à de nouveaux marchés dans la banque de détail. « Personne ne veut acheter un réseau d'agences », assure un banquier outre-Rhin.

Les acteurs étrangers sont toutefois confrontés à la présence de banques allemandes traditionnelles qui ont elles aussi pris le virage du numérique, ou encore de la fintech berlinoise N26, qui compte 8 millions de clients dans le monde et s'est imposée comme un standard de la banque en ligne avec Revolut. ■

500.000

Le nombre de clients de la banque en ligne de BBVA en Italie.

euronext

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO /	OUV	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
OST	VOL	HAUT	% MOS	HAUT AN	PER
ISN / DEVISE / DATE DETACH. / DIV	NB TITRES	+ BAS	% S2 S	+ BAS AN	RTD
ACCOR (ACT) ◆	38,45	38,97	+ 1,38	+ 12,63	
FR0000120404	05/06/24 1,18	84,6399	39,02	- 6,32	43,74
AIR LIQUIDE (AL) ◆	32,4	32,366124	32,4	- 0,12	3,62
FR0000120073	20/05/24 1,2	16,4	+ 1,81	+ 2,82	
AIRBUS GROUP (AIR) ◆	14,832	14,876	+ 0,55	+ 6,42	3,4
NL0000223190	18/04/24 2,38	82,5723	14,896	- 7,57	172,78
ARCELMITTAL (MT) ◆	291,2831883	10,73	+ 12,86	+ 15,82	4,82
AXA (CS) ◆	22,1	22,28	+ 1,82	+ 12,79	
FR0000120628	30/04/24 1,98	22,17172,203	22,1	- 0,12	1,88
BNP PARIBAS (BNP) ◆	58,98	60,11	+ 2,39	+ 3,96	
FR0000121904	21/05/24 4,6	2735541	60,34	- 17,54	73,08
BOUYGUES (BOY) ◆	31,3	31,54	+ 1,64	+ 7,56	
FR0000120593	30/04/24 1,9	30,956	31,6	+ 2,32	6,02
CAP-GEINMI (CAP) ◆	18,4	18,885	+ 3,03	+ 0,05	
FR0000125138	29/05/24 3,4	560196	19,175	- 9,25	227,4
CARREFOUR (CA) ◆	13,975	13,885	- 0,32	- 1,98	
FR0000120172	28/05/24 0,87	175,682	14,075	- 14,97	9,62
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆	61,79989188	13,885	- 14,79	+ 13,14	6,27
FR0000045072	29/05/24 1,05	5212642	13,225	- 16,89	15,925
DANONE (BN) ◆	57,7	57,4	- 2,58	- 2,18	
FR0000120644	03/05/24 2,1	3025902,350	12,94	+ 21,93	12,18
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ◆	34,85	35,01	+ 0,75	+ 20,85	
FR0000140037T8	27/05/24 0,23	1029961	35,26	- 7,6	4,875
EDEHRED (EDEN) ◆	65,093	65,18	+ 0,14	+ 3,75	0,86
FR0000109533	10/06/24 1,1	691093	41,18	- 12,17	58,78
ENGIE (ENX) ◆	13,21	13,53	+ 2,42	+ 15	1,21
FR0000208488	03/05/24 1,43	8579875	13,055	- 13,18	9,64
ESSILORLUXOTTICA (EL) ◆	20,52	20,68	+ 2,3	+ 14,98	
FR0000121967	06/05/24 3,95	332128	20,67	- 0,18	21,24
EUROFINS SCIENT. (ERF) ◆	52,54	52,46	- 1,56	- 9,73	
FR0000140001R3	03/01/19 2,45	396176	52,46	- 8,05	621
HERMES INTL (RMS) ◆	21,95	21,70	+ 2,02	+ 13,09	
FR0000052292	02/06/24 2,15	69114	21,27	+ 11,27	17,888
KERING (KER) ◆	310	316,15	+ 2,45	+ 20,78	
FR0000121485	02/05/24 9,5	317,084	310,8	- 2,38	10,51
LVMH (MC) ◆	702,7	703,6	+ 0,93	+ 2,73	
FR0000121014	23/04/24 1,5	379045	702,8	- 1,65	84,4
LEGRAND (LR) ◆	91,64	91,4	- 0,73	- 1,35	
FR0000307819	31/05/24 2,09	282245,733	93,52	+ 5,92	104,9

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO /	OUV	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
OST	VOL	HAUT	% MOS	HAUT AN	PER
ISN / DATE DETACH. COUPON / DIV	NB TITRES	+ BAS	% S2 S	+ BAS AN	RTD
AB SCIENCE (AB) ◆	1122	1,23	+ 9,04	+ 65,4	
FR0000157264	173521	1,25	- 41,84	+ 4,45	
ABC ARISTOTEL (ABCA) ◆	57,075 569	1,22	- 7,21	+ 1,002	
FR0000406008	23/04/24 0,1	1,819	1,405	- 2,83	4,87
ABIVAX (ABVX) ◆	12,66	13,85	+ 1,86	+ 33,81	
FR0001233284	62,928818	13,1	13,1	15,42	
ABIIONYX PHARMA SA (ABINX) ◆	1,226	1,318	+ 2,33	+ 2,33	
FR0001268652	31,459012	1,254	+ 3,62	+ 0,91	
ADOCIA (ADOC) ◆	71	75,4	+ 6,35	+ 34,66	
FR0001184241	14,731511	71	+ 90,4	+ 6,86	
AEROPORTS DE PARIS (ADP) ◆	1158	1171	+ 1,12	+ 0,09	
FR0000240341	10/06/24 3,82	17381	117,4	- 81,17	13,12
AIR FRANCE-KLM (AF) ◆	9578	9534	- 1,63	- 29,86	
FR00001400770	1289905	9,77	- 10,9	+ 13,028	
AKWEL (AKW) ◆	11,28	11,86	+ 2,24	+ 26,61	
FR0000053027	03/06/24 0,3	1277	11,28	- 12,54	11,44
AYENS (AYE) ◆	5,39	5,4	+ 2,66	+ 16,21	
FR0001258682	31/05/24 0,47	469129	11,78	- 10,29	7,16
ALPES (CIE DES) (CDA) ◆	14,26	14,65	+ 1,26	+ 2,27	
FR0000053324	20/03/24 0,91	27163	14,52	- 4,12	16,28
ALTAREA (ALTA) ◆	87	86,9	+ 1,52	+ 8,63	
FR0000033219	11/06/24 0,8	18429	87,8	- 1,42	2,017
ALSTOM (ALO) ◆	160,01	16,45	+ 2,68	+ 35,06	
FR0001220475	17/07/23 0,25	1293191	16,45	- 9,57	19,88
ALTAIRET (ARBIT) ◆	462	462	+ 2,67	+ 2,67	
FR0000039296	1750487	462	- 3,35	- 4,80	
ALTEN (ATE) ◆	1075	109,3	+ 1,77	+ 18,8	
FR0000079846	04/02/23 1,5	51657	109,3	- 13,05	14,69
AMUNDI (AMUN) ◆	62	63,5	+ 2,42	+ 3,08	
FR0000140050	03/06/24 0,4	1277	63,5	- 11,44	72,35
ANTIN INFRA PARTNERS (ANTIN) ◆	11,08	11,42	+ 3,82	+ 17,13	
FR0000140050A0	17/06/24 0,39	1277	11,08	- 23,3	10,1
ARAMIS (ARAM) ◆	4,445	4,435	+ 1,95	+ 1,95	
FR00014003J94	82,856671	4,405	+ 13,72	+ 5,03	
ARGAN (ARG) ◆	73	73,3	+ 1,1	+ 13,97	
FR0001407890	27/03/24 3,35	6977	73,3	- 5,54	8,61
ARKEMA (AKE) ◆	85,8	86,65	+ 1,23	+ 15,87	
FR0001031833	17/05/24 3,5	137641	86,8	- 10,99	10,44
ARTMARKET.COM (FRC) ◆	4,41	4,45	+ 1,1	+ 12,23	
FR0000047283	6691515	4,5	+ 0,68	+ 6,15	
ASSYSTEM (ASY) ◆	5,3	5,45	+ 1,7	+ 10,1	
FR0000140050A0	03/04/24 0,7	21085	5,45	- 4,05	61,2
ATOS SE (ATO) ◆	2	1,74	+ 1,75	+ 75,32	
FR0000051732	14/05/21 0,9	29027208	2,49	- 16,75	7,83
AUBAY (AUB) ◆	401	4105	+ 2,37	+ 1,401	
FR0000083977	17/05/24 0,7	7415	401	- 11,91	3,78
AVENIR TELECOM (AVT) ◆	0,11	0,11	+ 3,77	+ 4,01	
FR0001400CF7	51609	0,102	- 20,63	+ 0,98	
AXWAY SOFTWARE (AXW) ◆	25,6	25,6	+ 0,39	+ 3,03	
FR0001040050	05/08/23 0,4	21,833397	25,8	- 1,23	3,93
BAINS MER MONACO (BMC) ◆	102	105	- 3,85	- 1,96	
FR00000003787	10/09/23 1,2	1217	105	- 6,98	11,1
BALYO (BALYO) ◆	0,5	0,525	+ 5,11	+ 36,67	
FR0001258399	34,356767	0,51	+ 12,35	+ 0,839	
BASTIDE LE CONFORT (BLC) ◆	19,84	19,84	+ 2,05	+ 2,05	
FR0000053370	07/01/22 0,27	19,84	19,84	- 3,75	11,8
BELIEVE (BELV) ◆	15	15	+ 0,4	+ 42,86	
FR00004003F9	57104	15,02	- 0,4	+ 16,92	
BENETEAU (BEN) ◆	10,82	10,84	+ 0,19	+ 13,14	
FR000005364	12/05/24 0,73	10,82	10,84	- 32,42	10,22
BIC (BIC) ◆	51,8	50,1	- 12,26	- 12,33	
FR0000120968	10/06/24 1,85	207187	51,3	- 17,27	7,15
BIG BEN INT. (BIG) ◆	2,58	2,495	+ 1,84	+ 27,89	
FR0000120968	27/03/22 0,3	2675	2,58	- 1,95	3,88
BIOMERIEUX (BIM) ◆	90,2	90,65	+ 0,33	+ 16,93	
FR0001280286	07/06/24 0,85	71217	90,65	- 5,98	10,89
BORON (BO) ◆	31,9	33,9	+ 0,44	+ 15,71	
FR0000061629	03/06/24 1,35	2420	31,9	- 0,75	42,8
BOLLORE (BOL) ◆	5,78	5,85	+ 1,04	+ 3,45	
FR0000032999	05/09/23 0,02	5,78	5,85	- 6,4	6,915
BONDUELLE (BON) ◆	6,36	6,62	+ 3,98	+ 40,22	
FR0000063935	02/01/24 0,25	32683	6,36	- 18,25	10,94
BUREAU VERITAS (BV) ◆	26,64	27,12	+ 1,96	+ 18,58	
FR0000174348	04/07/23 0,77	26,64	27,12	- 0,95	22,52
CARMILA (CARH) ◆	15,96	16,18	+ 1,38	+ 3,85	
FR0000828137	29/04/24 1,2	14952	16,18	- 0,37	18,7

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO /	OUV	CLOT	% HAUT	% MOS	HAUT AN	PER
OST	VOL	+ BAS	% S2 S	+ BAS AN	RTD	
ISN / DATE DETACH. COUPON / DIV	NB TITRES					
CATANA GROUP (CATG) ◆	4,56	4,705	+ 2,73	+ 17,74		
FR0000109052	05/03/24 0,5	43413	4,705	- 12,38	5,92	
CEGEDIM (CGM) ◆	13,075	13,1	+ 0,65	+ 1,75	3,19	
FR0000053506	29/08/22 0,55	57,65	13,1	- 6,43	18,8	
COG (CVR) ◆	0,99	0,511	+ 4,85	+ 14,4		
FR000118984	4330610	0,512	- 5,12	+ 0,639		
CHARGEURS (CRF) ◆	10,5	10,5	+ 0,19	+ 1,01		
FR0000130892	02/05/23 0,54	10,5	10,5	- 9,33	10,02	
CHRISTIAN DIOR (CDI) ◆	673	680	+ 1,19	+ 3,89		
FR0000130403	23/04/24 1,5	680	680	- 1,45	61,85	
CLARANOVA SE (CLA) ◆	1,878	1,94	+ 3,63	+ 8,71		
FR0001426004	50066	1,95	+ 14,16	+ 3,05		
CLARIANE (CLAR) ◆	21,2	21,7	+ 3,83	+ 3,73		
FR0000386134	21/08/23 0,25	101220	21,7	- 50,86	5,45	
COFACE (COFA) ◆	11,642	13,76	+ 2,69	+ 16,22		
FR0000867147	22/05/24 1,3	11,642	13,76	- 12,24	15,95	
COVIOV (COV) ◆	45,08	46,26	+ 1,72	+ 1,93		
FR0000046578	19/04/24 3,1	45,08	46,26	- 10,71	51,05	
DASSAULT AV. (AM) ◆	11,99	18,1	+ 3,9	+ 14,5		
FR00014004L86	20/05/24 3,7	60578	18,1	- 12	21,24	
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ◆	34,85	35,01	+ 0,75	+ 20,85		
FR0000140037T8	27/05/24 0,23	1029961	35,26	- 7,6	4,875	
DBV TECHNOLOGIES (DBV) ◆	0,961	0,958	+ 0,31	+ 48,19		
FR000147345	39175	0,974	- 27,42	+ 18,96		
DEEZER SA (DEEZ) ◆	2,195	1,735	- 3,88	- 18,35		
FR000040A0V6	7103	1,795	- 12,81	+ 2,4		
DERICHEBOURG (DBG) ◆	4,554	4,68	+ 2,8	+ 16,85		
FR0000053381	14/02/24 0,16	189094	4,68	- 4,27	5,295	
DMS (DGM) ◆	0,97	0,98	+ 1,03	+ 13,66		
FR0001205497	6062	0,988	+ 3,45	+ 1,37		
EDEHRED (EDEN) ◆	16,20	16,2	+ 0,19	+ 23,75		
FR0000908533	10/06/24 1,1	16,2	16,2	- 32,75	39,13	
EIFFAGE (EIFF) ◆	8,865	9,08	+ 1,74	+ 7,95		
FR0000130452	20/05/24 4,1	97180	9,08	- 10,9	107,75	
ELIOR (ELIOR) ◆	3,138	3,21	+ 2,23	+ 9,48		
FR0001907072	07/04/20 0,29	51258	3,21	- 15,08	23,16	
ELIS (ELIS) ◆	21,2	21,24	+ 0,15	+ 12,44		
FR0001435121	27/05/24 0,43	21,2	21,24	- 7,41	23,58	
ERAMET (ERA) ◆	98,8	99	+ 0,15	+ 3,88		
FR0000131757	04/06/24 1,5	30,875	99	- 3,7	11,45	
ESSO (ES) ◆	161,2	161,2	+ 0,75	+ 193,89		
FR0000120899	10/07/23 2,1	162,4	162,4	- 16,56	20,5	
EURAZEO (ER) ◆	12,85	12,85	+ 2,07	+ 6,26		
FR0000121121	14/05/24 2,4	12,85	12,85	- 18,19	69,35	
EUTELSAT COM. (ETL) ◆	3,87	3,894	+ 0,05	+ 8,38		
FR0001221234	17/11/22 0,93	3,87	3,894	- 11,61	4,006	
EXAIL TECHNOLOGIES (EXA) ◆	11,786	18,3	+ 2,24	+ 5,18		
FR0000062871	23/06/21 0,32	11,786	18,3	- 16,44	24,5	
EXCLUSIVE NETWORKS (EXN) ◆	19,08	19,44	+ 1,89	+ 6,1		
FR000140050A7	05/07/22 0,2	19,08	19,44	- 1,52	16,9	
EXOSENS PROM (EXENS) ◆	21,605	21,605	+ 1,19	+ 8,03		
FR00014009V2	29343	22,385	+ 8,03	+ 24,945		
FDJ (FDJ) ◆	31,82	32,26	+ 1,36	+ 1,77		
FR0001451333	03/0					

carnet

Portrait

par Julie Le Bolzer

Virginie Coupérie-Eiffel, à tous crins

« À la fois joyeuse... et un peu stressée. » Tel était l'état d'esprit de Virginie Coupérie-Eiffel à quelques jours du Longines Paris Eiffel Jumping, compétition hippique qu'elle a lancée en 2014 et qui se tient de vendredi à dimanche à Paris, à la Plaine de Jeux de Bagatelle. Une fois n'est pas coutume : la dixième édition de ce concours de saut d'obstacles, qui devrait réunir 250 chevaux et cavaliers et 30.000 visiteurs, ne se déroule pas aux pieds de la tour Eiffel, œuvre de son illustre aïeul, mais à l'orée du bois de Boulogne. La raison impérieuse de cette délocalisation : l'imminence de Paris 2024.

Ce jumping est d'ailleurs la dernière compétition avant la sélection officielle des Jeux Olympiques. « C'est comme une répétition générale », s'enthousiasme l'organisatrice. A 61 ans, cette ancienne championne de France d'équitation évoque « une belle sélection ». Et de citer le Français multimédaillé Roger-Yves Bost, le Britannique Ben Maher, champion olympique en titre ou encore l'Américaine Georgina Bloomberg, fille de l'ancien maire de New York.

Avec une émotion non feinte, celle qui fut l'épouse du chanteur Julien Clerc et la compagne de l'acteur Charles Berling se remémore « les rencontres exceptionnelles » faites à l'occasion de cet événement. Comme, en 2016, avec Johnny Hallyday, venu remettre un prix. Mais aussi avec Bruce Springsteen ou encore Robert Combas, créateur de l'affiche de la première édition. Pour ce dixième anniversaire, c'est le plasticien suisse Urs Fischer qui a réalisé le poster. Tandis que le restaurant éphémère de l'événement sera aux mains de la cheffe aux six étoiles Hélène Darroze. « Le sport, la culture et l'art de vivre à la française sont les piliers de ce rendez-vous », affirme la cavalière, voyant là un clin d'œil adressé à son arrière-arrière-grand-père, Gustave Eiffel, « lui-même fin gourmet ». Elle emprunte d'ailleurs sa philosophie : « Toujours est possible, toujours plus haut. »

Chroniqueuse des JO

Autre moteur ? Sa volonté de rendre le jumping populaire et accessible à tous, d'où la gratuité de l'entrée au



Renaud Mégnoux / Bestimage

village, qui hébergera notamment un poney club. « Nous avons aussi une démarche sociétale », affirme Virginie Coupérie-Eiffel, qui soutient l'association pour enfants malades L'Envol et la structure HOPE, dédiée à l'accompagnement des femmes atteintes d'un cancer via l'équithérapie.

« Être près des chevaux donne de la positivité », assure cette triplée de quatre enfants, qui a grandi en Gironde, au sein de l'élevage équestre familial Château Bacon. Fille d'Eméric Coupérie, fondateur du Jumping de Bordeaux, et de Florence Eiffel, mère fantasque qui allait la chercher à la sortie de l'école « en short et chaussures pleines de boue », cette femme chaleureuse, qui se dit attachée à sa terre, évoque « une enfance merveilleuse, pieds nus sur les labours ». C'est là qu'elle rencontre Julien Clerc, père de ses deux enfants, venu acheter un cheval. Avec lui, « elle monte à Paris », où elle fondera Coupérie-Eiffel Consulting, société active dans l'édition, la production de documentaires, l'accompagnement de marques dans le sport équestre ou le conseil sur des films comme « Jappeloup », écrit et interprété par l'acteur et cavalier émérite Guillaume Canet. L'entreprise est également la maison mère du Longines Paris Eiffel Jumping, activité qu'elle cumule avec la gestion de Château Bacon, qui abrite 12 employés, 90 chevaux et 150 hectares de prairies. « Virginie est une femme de passion et d'engagement », jauge son ami de plus de trente ans Thierry Rey. Et l'ancien judoka de poursuivre qu'« en tant que cavalière et éleveuse, mais aussi comme organisatrice et commentatrice de compétitions, elle est l'incarnation de l'équitation ». De fait, sitôt clôturé le Longines Paris Eiffel Jumping, l'intéressée, ancienne vice-présidente de la Fédération française d'équitation, revêtra les habits de chroniqueuse des JO pour France Télévision. Sa conviction : « Dans la vie comme à cheval, c'est le mouvement qui est important. » ■

Entreprises

EUROGROUP CONSULTING
Claudia Montero
est élue présidente de ce cabinet de conseil.

Claudia Montero, 51 ans, diplômée de HEC Paris, est entrée chez Eurogroup Consulting en 1997. Elle assure la direction générale du cabinet depuis 2020. C'est en 2012 qu'elle a rejoint le comité exécutif d'Eurogroup Consulting.

DAILYMOTION
Guillaume Clément Bichoï Bastha
sont nommés respectivement directeur général de l'application vidéo Dailymotion et directeur général adjoint-directeur général de Dailymotion Advertising.

Guillaume Clément, 41 ans, titulaire d'un master en mathématiques, est ingénieur de l'Enseir-Matmeca en informatique. Entré chez Dailymotion en 2014, il a occupé le poste de CTO. Depuis 2020, il était chief operating officer de Dailymotion. Bichoï Bastha, 35 ans, titulaire d'un master de Supinfo. Il conserve ses fonctions de chief business officer et de chief revenue officer de Dailymotion. Il a dirigé plusieurs équipes dédiées au développement et à la monétisation de solutions publicitaires pour les agences et les annonceurs dès son arrivée en 2009.

RENAULT
Ivan Segal
prendra la direction des ventes et des opérations de la marque du constructeur le 1^{er} juillet.

Ivan Segal, 52 ans, diplômé de l'Edhec, a débuté au sein du groupe PSA en 1995. Il a assumé des responsabilités de directeur de filiales pour la marque Citroën en Slovaquie, Pologne, Belgique, Brésil et enfin Amérique Latine. Il a pris la direction du développement des ventes et du réseau Volkswagen du Brésil à partir de 2013. Trois ans plus tard, il a rejoint le groupe Renault en tant que directeur général du territoire Iberia. En 2019, il était devenu directeur commercial France.

GROUPEMENT

GIE LA BOITE BOISSON
Sandrine Duquerroy-Delessalle
est élue présidente de ce Groupement d'intérêt économique, qui représente l'industrie de la canette en France.

Sandrine Duquerroy-Delesalle, 51 ans, est titulaire d'un master en management d'Excelia Business School et d'un MBA de la Telfer School of management de l'université d'Ottawa. Elle est directrice du développement durable et des affaires externes pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique chez Crown EMEA depuis 2022. Entre 2014 et 2021, elle était directrice commerciale France, Allemagne et Benelux de Crown Europe.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

Ils sont nés un 21 juin

- Yann-Gaël Amghar, directeur de l'ACOSS, 44 ans.
- Gérard Auffray, fondateur du groupe Gérard Auffray et de la Maison de l'épargne, 82 ans.
- François Baroin, maire de Troyes, ex-ministre et président de Barclays France, 59 ans.
- Manu Chao, musicien, 63 ans.
- Nathalie Chiche, avocate, 62 ans.
- Tom Duquesnoy, champion d'arts martiaux, 31 ans.
- Shirin Ebadi, avocate, juge, prix Nobel de la paix, 77 ans.
- William, prince héritier du Royaume-Uni, 42 ans.
- Luc Guyau, ex-président de la FNSEA et de la FAO, 76 ans.
- Marie-laure Hébrard, présidente de Film & Picture, 58 ans.
- Guillaume Klossa, fondateur d'EuropaNova, 52 ans.
- Clémence Krzentowski, cofondatrice de la galerie Kreo, 57 ans.
- Gérard Lanvin, acteur, 74 ans.
- Ghislain Lescuyer, chairman d'ACC, ex-CEO de Saft, 67 ans.
- Pierre Omidyar, fondateur de eBay, 57 ans.
- Michel Platini, ex-footballeur, ex-président de l'UEFA, 69 ans.
- Chris Pratt, acteur, 45 ans.
- Philippe Sarde, compositeur, 76 ans.
- Jean-Emmanuel Sauvé, cofondateur du Ponant, président des Armateurs de France, 60 ans.
- Edward Snowden, informaticien, ex-agent de la CIA, lanceur d'alerte, 41 ans.
- Joko Widodo, président d'Indonésie, 63 ans.

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES
ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL			
FR0000076887	A.S.T. GROUPE	Δ	C	0,42	0,47	0,42	0,46	+ 10,31	11160	
FR0012618512	ABONYX PHARMA	Δ	B	1,326	1,408	1,254	1,318	+ 2,33	235125	
FR0000064602	ACANTHE DEV.		C	0,41	0,425	0,401	0,401		30680	
FR0000076881	ACTEOS	Δ	C	1,28	1,13	1,265	1,265	- 1,17	1285	
FR0012821890	ADUX	Δ	C	1,55	1,57	1,49	1,57	+ 3,29	9785	
FR0014002784	ALFA FARMIA		B	12,9	12,5	12,7	12,9		461	
FR0013333077	AFFLUENT MEDICAL		B	16	16,4	16	16,35	+ 2,19	2453	
FR0012789987	AMPLITUDE	Δ	C	31	31,2	3	31,2	+ 0,85	5483	
FR0012185536	ARTEA		C	5	5,05	5,5	5,9	- 0,56	302	
FR001400JWR8	ARVERNE GROUP		B	6,5	6,6	6,5	6,58	+ 1,23	1182	
FR0011992700	ATEME	Δ	B	4,6	4,65	4,6	4,65	+ 1,75	2031	
FR0000039332	AUREA	Δ	C	5,12	5,12	5,12	5,26	+ 3,14	597	
FR001400CF87	AVENIR TELECOM		C	0,08	0,08	0,107	0,11	+ 3,77	53609	
FR0013258391	BALYO	Δ	C	0,5	0,54	0,451	0,525	+ 5,11	6217	
FR0000035370	BASTIDE CONF. MED.	Δ	C	19,5	19,94	19,4	19,94	+ 2,05	2287	
FR0000039295	BOLLORE	Δ	A	5,75	5,85	5,76	5,85	+ 10,4	545484	
FR0000074254	BOURSE DIRECT		C	4,75	4,95	4,79	4,99	+ 31	3660	
FR0000034554	CA TOLLHOUSE 31 COI		C	6,851	6,885	6,851	6,813	+ 0,04	168	
FR0012980515	CAPELLI	Δ		5,82	5,82	5,82	5,82		119	
FR001400K083	CASINO GUMCHARD	Δ	A	3,25	3,378	3,21	3,348	+ 4,3	200403	
FR0010153675	CBO TERRITORMA		C	3,57	3,57	3,53	3,56	- 0,28	25749	
FR0000035306	CEGEDIM		B	13,05	13,1	12,9	13,1	+ 3,98	5185	
FR0000060907	CHAUSSERIA		C	5	9	9	9		550	
FR0013426004	CLARANOVIA SE	Δ	B	18,78	19,5	18,5	1,94	+ 3,63	55096	
FR0004031783	COHERIS	Δ	C	6,18	6,18	6,18	6,18	+ 6,19	205	
FR0000036033	COVIVO HOTELS	Δ	A	14,35	14,35	14,15	14,35	+ 0,7	509	
FR0000044323	CRAM ALPES PROV.		C	73,51	74,5	73,51	74,01	+ 1,38	145	
FR0000185506	CRAM ATL. VENEDIE		C	84	84	81,49	83,2	- 0,95	905	
FR0010483768	CRAM BRNE PNC. CC		B	17,7	17,8	16,816	16,816	- 51	3198	
FR0010461053	CRAM LANGUED. COI		C	49,2	49,2	48,8	48,8	- 1,21	316	
FR0000045235	CRAM LORIE HAUTE		C	60,13	60,55	60	60,59	+ 0,78	146	
FR0000045551	CRAM MORBIHAN		C	63,01	63,8	63,01	63,01		350	
FR0000185514	CRAM NORD FR.		B	12,758	12,8	12,6	12,706	- 0,72	3234	
FR0000044364	CRAM NORM. SEINE		C	76,1	76,5	75,5	76,1	- 0,26	644	
FR0000045528	CRAM PARIS IDF		B	61,29	65	61,25	64,8	+ 5,2	1762	
FR0000045346	CRAM SUD RHONE		C	122	122,5	122	122,8	+ 0,41	159	
FR0000045304	CRAM TOUR. PORTOU		C	72,51	73,45	69,82	69,82	- 3,71	963	
FR001400AY06	DEEZER		B	2,195	1,795	1,735	1,735	- 3,88	7903	
FR0013281008	DELTA PLUS GROUP	Δ	B	75,4	76,4	74	74,2	- 1,85	1087	
FR0012202457	DIAGNOSTIC MEDICAL	Δ	C	0,97	0,988	0,952	0,98	+ 1,03	6062	
FR0010428771	EAGLE FOOTBALL GR.	Δ	C	1,99	1,95	1,95	1,99	- 0,25	261	
FR0000031023	ELECT.STRASBOURG		B	114	115	114	115	+ 0,88	618	
FR0000038184	FL&P		C	0,14	0,14	0,14	0,14	+ 1,45	7869	
FR0012716000	FERMENTALIC	Δ		0,391	0,466	0,382	0,421	+ 6,58	689148	
FR0016652800	FG&AC AERO	Δ	C	5,5	5,5	5,4	5,46	+ 0,73	8733	
FR0010341032	FOUCIERE IE&A		B	296	304	256	304	+ 1,67	480	
FR0014005583	FORSEE POWER SA		B	0,92	0,955	0,92	0,95	+ 3,15	60580	

EURONEXT HORS SRD							Suite		ACTIONS FRANÇAISES	
ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL		
FR0013030152	FRANCAISE ENERGIE	Δ	C	306	3185	305	3185	+ 208	6478	
FR0000034894	GAUMONT		B	505	905	87	90	- 0,55	306	
FR0000061559	GERARD PERRIER		B	92	92	91,4	91,4	- 0,05	146	
FR0012612646	GROUPE PARTOUCHE		B	19	15	186	18,9	- 0,53	405	
FR0004155000	GROUPE SFPI	Δ	C	1,86	1,87	1,815	1,855	- 0,27	9300	
FR0000066722	GUILLEMET	Δ	C	614	618	61	612		3515	
FR0000066755	HALLOTTE GROUP	Δ	B	294	254	251	2,93	- 0,34	1488	
FR0000054231	HIGH CO.	Δ	C	2,85	2,87	2,85	2,85	- 0,35	5056	
FR0000065278	HOPSCOTCH GROUPE	Δ		218	23	216	22,5	+ 3,21	377	
FR0014003VY4	HYDROGENE FRANCE	▲	B	6,67	6,72	6,47	6,55	- 2,24	2987	
FR0000051393	IDX		B	68,8	68,8	67,6	68	- 0,88	554	
FR0000033243	IMMO. DASSAULT		B	452	455	44,8	44,8	- 11	352	
FR0000071757	INFOTEL	Δ	C	48,4	472	46,2	472	- 1,72	1438	
FR0013233012	INVENTIVA	Δ	B	2,775	2,84	2,605	2,725	- 0,91	36761	
FR0012872141	JACQUES BOGART	Δ	C	6,86	71	6,86	71	+ 1,43	843	
FR0000075343	LABO EURO MEDIS		C	4,16	4,18	4,18	4,18		632	
FR0000066607	LACROIX GROUP	Δ	C	21	216	208	214	+ 3,38	1374	
FR001400JY13	LATECOERE	Δ	C	0,01	0,01	0,01	0,01	- 1,98	2615968	
FR0006864484	LAUREN T-PERRIER		B	1205	1205	116	1205	- 0,42	124	
FR0014009Y01	LHYFE		B	4,28	4,36	4,25	4,26	+ 0,24	17561	
FR0012634822	MAAT PHARMA	Δ	C	6,7	6,8	6,6	6,8	- 2,72	685	
FR0010609263	MAUNA KEA TECH	Δ	C	0,384	0,384	0,372	0,381	- 0,78	42291	
FR0000051070	MAUREL ET PROM	Δ	B	6,26	6,385	6,235	6,325	+ 1,36	86373	
FR0000060873	MBWS	Δ	C	3,37	34	3,31	3,36	- 0,3	25903	
FR0004065605	MEDINCELL		B	135	138	133	138,4	+ 0,74	44268	
FR0012986200	MENSCAP	Δ	C	5,4	5,57	5,12	5,49	+ 1,29	38013	
FR0014008516	MRM		C	15,8	15,8	15,8	15,8	- 1,25	737	
FR001400E667	MYHOTELMATCH		C	0,47	0,476	0,46	0,46	- 1,92	4030	
FR0013482751	NACON SAS		B	118	127	117	1,2	- 1,7	23734	
FR0004050250	NEURONES		B	429	432,5	428	43	- 0,46	2095	
FR0012650166	NHOA	Δ	C	107	107	106,8	1,07	- 48500		
FR0000121651	NRJ GROUP		B	722	726	722	726	- 0,28	2531	
FR0000051280	ONEO	Δ	B	1105	112	1105	112	- 0,9	430	
FR0010609208	OREGE		C	0,259	0,3	0,259	0,3	+ 16,73	6762	
FR0012127713	OSE IMMUNO	Δ	C	5,96	6,45	5,94	6,31	- 7,98	269420	
FR0012632002	PARFÈ	Δ	C	43	436	43	43,6	+ 14	2538	
FR0004032623	PARROT		B	187	192,5	187	1,925	+ 2,39	1086	
FR0000031465	PASSAT	Δ	C	5,9	5,55	5,85	5,9		368	
FR001027135	PATRIMOINE ET COMM		B	215	218	215	218	+ 0,93	243	
FR001471135	PHARMAM TX		C	202	208	2	2		13378	
FR0013251886	PLASTIQUES DU VAL	Δ	C	264	264	261	2,64		3357	
FR0014325116	POVEL	Δ	C	0,521	0,593	0,506	0,546		223574	
FR0004052561	PROACTIS		C	0,068	0,068	0,058	0,057	- 16,51	196900	
FR0012613610	PROCIWAYS GROUP	Δ	C	0,57	0,578	0,568	0,571	+ 1,24	88561	
FR0013344773	ROCHE BOBOS SA	▲	B	48	48	48	48	- 1,02	336	
FR0000054169	ST. DU PONT		C	0,052	0,052	0,051	0,052	+ 1,13	5616	
FR0000060607	SAMSE		B	171	171	165	169	- 2,31	431	

Les Echos

PATRIMOINE

IMPÔTS Les cabinets d'avocats fiscalistes constatent une recrudescence des demandes d'information sur l'exil fiscal. Mais devenir non-résident français est un processus complexe avec des règles qui changent selon le pays d'expatriation.

Les pièges tendus aux prochains expatriés

Marie-Eve Frénay

Le séisme politique déclenché par la dissolution de l'Assemblée nationale a donné un coup d'accélérateur sur les demandes de renseignement concernant l'expatriation. Mais quel que soit l'élément déclencheur, devenir non-résident français n'est pas une mince affaire.

1 La fausse règle des 183 jours
Il ne suffit pas de séjourner moins de 183 jours dans l'Hexagone pour ne plus être imposé en France. « Cette croyance populaire est totalement fautive, le critère des 183 jours n'existe pas dans la loi française. On peut vivre moins de la moitié du temps en France et être résident fiscal français, et inversement d'ailleurs », martèle Paul Féral-Schuhl, avocat expert en fiscalité internationale et cofondateur du cabinet Arfé Avocats.

L'article 4-B du Code général des impôts (CGI) liste les trois critères permettant d'aboutir à la domiciliation fiscale en France, au sens du droit interne. Sont ainsi considérées comme résidents français, les personnes qui ont en France leur foyer ou leur lieu de séjour principal, celles qui exercent en France une activité professionnelle à titre principal et celles ayant sur le sol français le centre de leurs intérêts économiques (c'est-à-dire leurs principales sources de revenus en général). La règle des 183 jours n'apparaît donc pas dans cette liste.

« Ce qui peut prêter à confusion est le critère du lieu de séjour principal, reconnaît-il. Mais c'est un critère subsidiaire qui ne s'applique que pour les personnes qui n'ont pas de foyer. Par ailleurs, dans le cas où ce critère trouverait à s'appliquer, une personne serait présumée résidente fiscale française en passant seulement 120 jours par an dans l'Hexagone, 90 jours aux États-Unis, 30 jours à Bali et 30 jours en Australie », illustre-t-il.

Dans le détail, les trois critères de la domiciliation fiscale inscrits à l'article 4-B du CGI sont alternatifs. Cela signifie qu'il suffit qu'un seul d'entre eux soit rempli pour qu'une personne soit considérée par l'administration comme un résident fiscal fran-



LES ÉCHOS / SOURCE : REGISTRE DES FRANÇAIS ÉTABLIS HORS DE FRANCE ET LISTES ÉLECTORALES CONSULAIRES

çais. « Quand on s'expatrie, l'idéal est de ne remplir aucun des critères de domiciliation en droit français. Mais c'est rare. Il est fréquent de cocher au moins une case », explique Paul Féral-Schuhl.

2 Le casse-tête de la résidence secondaire
Dans ce cas, le candidat à l'expatriation doit consulter la convention fiscale que l'Etat français a signée avec le pays convoité, pour s'assurer que ses règles permettent bien de basculer la résidence fiscale hors de France. Dans ces conventions figure généralement comme premier critère le foyer d'habitation permanent. Ce critère n'est pas si simple à satisfaire. « Avoir un studio à l'étranger n'est pas suffisant », met en garde Charles de Crevoisier, avocat en droit fiscal, associé au sein du cabinet Fidal.

Quand bien même l'exilé aurait acquis un logement dans son nouveau pays de résidence, tout bien possédé en France est potentiellement assimilé à un foyer d'habitation permanent, ce, même si son propriétaire n'y séjourne que très occasionnelle-

ment. En revanche, « si le bien possédé est un investissement locatif habité par des locataires, il n'est pas considéré comme un foyer d'habitation permanent en France et ne nuit pas à l'appréciation de la non-résidence », précise Paul Féral-Schuhl.

Si le candidat à l'exil fiscal conserve une résidence secondaire en France, tout n'est pas perdu. L'administration regarde alors le critère suivant de la convention. Il s'agit généralement du centre des intérêts personnels et économiques, « un mélange entre liens personnels, familiaux et le lieu d'origine des revenus », explique Charles de Crevoisier. A nouveau, si ce critère ne permet pas de statuer, on regarde le lieu de séjour habituel. « L'évaluation de ce critère peut conduire à faire un décompte des jours passés en France et à l'étranger », commente l'associé au sein du cabinet Fidal. En toute fin, c'est la nationalité qui permet de trancher.

3 Le maintien d'une imposition en France
Être reconnu non-résident fiscal français ne suffit toutefois pas à mettre un terme à

l'histoire fiscale avec la France. Car un non-résident peut tout à fait continuer à être imposé en France s'il touche des revenus de source française. C'est même la règle en droit interne.

Les revenus professionnels et les pensions versés à des non-résidents sont soumis par défaut à la retenue à la source, avec un barème différent de celui des résidents français. Les revenus financiers, comme les dividendes et les intérêts, font aussi l'objet d'une retenue spécifique de 12,8 %, soit un taux correspondant à la flat tax sans les prélèvements sociaux. Les revenus fonciers sont, quant à eux, imposés au barème.

Ces règles internes ne peuvent être contre-carrées que si la convention fiscale passée avec le pays étranger retire à la France la faculté d'imposer ces revenus ayant pour origine la France. « Par exemple, jusqu'à récemment, la convention fiscale avec la Belgique prévoyait que les plus-values sur les cessions de titres étaient imposables dans l'Etat de résidence du bénéficiaire. Or, comme la Belgique n'imposait pas ces plus-values, le résident belge n'était pas fiscalisé sur ces cessions, illustre Paul Féral-Schuhl. Cela a récemment été modifié et la France va retrouver son droit d'imposer une partie des plus-values de source française. »

« En revanche, dans 100 % des conventions que je connais, les revenus fonciers d'immobiliers situés en France sont imposables en France », fait-il également remarquer. Indépendamment des conventions, rappelons que les biens immobiliers détenus en France sont soumis aux impôts locaux et à l'impôt sur la fortune immobilière si leur valeur dépasse 1,3 million d'euros.

Si la Belgique mais aussi le Portugal sont récemment devenus des pays moins accommodants pour les expatriés, l'Italie connaît un regain d'intérêt, essentiellement en raison de la fiscalité des droits de succession et de donation. En effet, alors que le principe en droit interne français veut que l'impôt soit calculé selon les règles en vigueur dans le pays où l'héritier ou l'ayant droit se trouve, la convention franco-italienne prévoit une imposition dans le lieu de résidence du donateur ou du défunt. Or,

en Italie, les droits de mutation sont très faibles. Le taux d'imposition sur les successions varie entre 4 et 8 % selon le lien de parenté avec le défunt, après un abattement pouvant atteindre 1 million d'euros par héritier en ligne directe.

Dubaï est aussi devenu un lieu médiatique de destination potentielle pour les exilés fiscaux compte tenu de l'absence d'imposition des particuliers. « Dubaï a la cote notamment chez les investisseurs cryptos. Mais s'y expatrier se révèle être un changement radical culturel et de mode de vie », rappelle Charles de Crevoisier. Il précise également que la convention fiscale signée avec la France prévoit une clause anti-abus forte. En effet, dès lors que l'expatrié satisfait un des critères de l'article 4-B du CGI sur la domiciliation fiscale française, il reste imposable en France.

4 L'exit tax
Dernière mise en garde pour les candidats au départ. Les personnes quittant la France s'exposent à l'exit tax. C'est-à-dire à l'imposition des plus-values latentes sur les « droits sociaux, valeurs, titres » toujours en possession du contribuable quand il transfère sa résidence fiscale à l'étranger, comme le prévoit l'article 167 bis du CGI. Impensés du législateur, les cryptoactifs ne sont pas dans le champ de l'exit tax.

Un sursis de paiement permet de ne payer l'impôt qu'au moment où les titres sont réellement cédés. Attention, la demande de sursis n'est pas toujours automatique ! La procédure diffère en fonction du pays d'exil et doit être faite trois mois avant le départ, en remplissant le formulaire n° 2074 ETD.

Surtout, la demande peut s'accompagner de l'obligation de constituer des garanties pour assurer le recouvrement de la créance du Trésor public. « Ces obligations lourdes concernent les pays avec qui la France n'a pas signé de clause concernant l'échange de renseignements et l'assistance pour le recouvrement de l'impôt. C'est le cas du Brésil, de la Chine, du Canada, de la Suisse ou encore des Emirats arabes, donc pas nécessairement des pays improbables pour l'expatriation », explique Paul Féral-Schuhl. ■

LA MAISON DE LA SEMAINE



Terres d'Oc Sotheby's International Realty



SUR LE WEB

● **LÉGISLATIVES 2024**
- Immobilier, épargne, impôts, retraite... ce qui vous attend avec les prochaines « de rupture »
- Comment protéger son patrimoine en cas de retour de l'ISF ?
- Faut-il distribuer les dividendes avant les réformes fiscales ?
- Trois questions sur la suppression des frais de notaires pour relancer l'immobilier
- Bardella, Attal, Glucksmann... Ce que l'on sait de leurs revenus et patrimoine

● **IMPÔTS**
Déclaration des biens immobiliers : les 8 questions qui inquiètent toujours les contribuables

Et toute l'actualité des placements sur lesechos.fr/patrimoine

INDICES DES PRIX IMMOBILIERS (IPI)



IPI SeLoger-Meilleurs Agents-« Les Echos »

IPI 1 ^{er} juin 2024	Progression (en %)				Indice en points
	10 ans	5 ans	Depuis le 1 ^{er} janv. 2023	1 mois	
Paris (9.190 €/m²)	+ 13,8	- 7,8	- 2,3	- 0	144,4
Top 10 grandes villes	+ 36,7	+ 15,2	- 0,8	+ 0,2	143,0
Top 50 grandes villes	+ 31,0	+ 18,2	- 0,7	+ 0,1	129,4
Zones rurales	+ 26,3	+ 24,5	+ 2,0	+ 0,9	111,5
France	+ 25,3	+ 17,5	+ 0,1	+ 0,2	123,6

Indices des prix de l'immobilier résidentiel ancien en base 100 au 1^{er} janvier 2008. Les IPI 10 GV et 50 GV regroupent respectivement les 10 plus grandes villes de France et les 50 plus grandes villes de France hors Paris. Les IPI Paris, 10 GV et 50 GV ciblent les appartements. L'IPI France regroupe appartements et maisons. L'IPI rural est calculé sur les prix des maisons.

LES ÉCHOS / SOURCE : IPI SELOGER-MEILLEURS AGENTS-« LES ÉCHOS »

Onde de choc sur le secteur

Sans être franchement optimistes, jusqu'au soir du dimanche 9 juin, les professionnels de l'immobilier affichaient une relative assurance quant aux pers-

pectives de reprise du marché résidentiel pour 2024. Le récent desserrement des conditions de financement, moteur de l'activité, couplé au reflux des prix sur l'ensemble du territoire, redonnait confiance aux ménages porteurs d'un

projet immobilier. Mais la dissolution et l'instabilité politique qui s'ensuit plongent tous les acteurs dans l'incertitude. Ce choc institutionnel pourrait entraîner un renchérissement du crédit et un recul plus marqué des transactions et des prix.

→ **Villa d'architecte**
Cette maison à la décoration luxueuse dans un thème naturel (bois, marbre, pierre) profite d'un emplacement rare, dans le massif des Albères, près de Perpignan, avec vue sur la Méditerranée.

→ **3 suites, 220 m²**
Les cinq pièces comprennent également un grand salon de 90 m², donnant directement accès sur l'extérieur. La villa dispose en outre d'un jardin de 417 m², d'une piscine et d'un salon d'été.

→ **Un garage** accueille un véhicule électrique et trois autres voitures.

→ **Prix** 1,69 million d'euros

RETROUVEZ LE BIEN DE LA SEMAINE SUR [LESECHOS.FR/PATRIMOINE](https://lesechos.fr/patrimoine)

PLACEMENTS

Le baromètre des fonds

▾

- 14,87 %

▴

+ 17,35 %

OBLIGATIONS JPY

Les fonds exposés aux obligations libellées en yen se sont repliés en moyenne de 14,87 % sur un an. Sur le marché obliga-

taire nippon, la Banque du Japon a annoncé mi-juin qu'elle allait réduire progressivement ses rachats d'obligations d'Etat.

FONDS À HORIZON 2046 +

Les supports à horizon d'investissement lointain, au-delà de 2046, ont bondi en moyenne de 17,35 % sur un an. Ces fonds

communs s'adressent généralement à des investisseurs dans le cadre d'une stratégie de préparation à la retraite.

Si les taux sont en phase de repli, les solutions de placement à court terme restent encore nombreuses et attractives. Leurs rémunérations devraient progressivement baisser, mais les performances restent encore à un bon niveau, tandis que l'inflation ralentit.

Trois solutions pour gérer son cash

Laurence Boccara

Voilà déjà un an que les placements financiers de court terme ont retrouvé des couleurs. « Il n'y a jamais eu autant de solutions pour placer et gagner de l'argent dans un horizon de temps court », résume Didier Mahieu, directeur de gestion de fortune chez Cyrus Conseil. Pour autant, avec la récente baisse des taux directeurs décidée par la Banque centrale européenne, ces propositions vont progressivement perdre de la vigueur.

Avant que les établissements financiers adaptent leurs offres aux nouvelles conditions de marché, il est possible, pour encore quelques semaines ou mois, de décrocher des rémunérations attractives, s'échelonnant de 3 % nets pour le Livret A à 5,5 % bruts pour certains super-livrets et fonds en euros boostés. Cette « fenêtre de tir » se révèle d'autant plus opportune que l'inflation continue son repli.

Rappelons qu'il existe deux types de cash susceptibles d'être placés. « Le premier correspond à une épargne de précaution nécessaire, qui s'apparente à un matelas disponible en cas de dépenses imprévues. Ce montant représente souvent entre trois et six mois de revenus », précise Guillaume Eyssette, directeur associé de Gefinéo Conseil.

Le second motif de ce placement s'apparente à un surplus d'épargne investi pour tirer profit des taux vitaminés du moment. « C'est par exemple le cas d'un épargnant qui sait qu'il aura des revenus en baisse dans les prochains mois et place en attendant une grosse somme de côté », indique Guillaume Eyssette. Quatre propositions, encore lucratives, permettent d'atteindre ces objectifs.

1

Les livrets d'épargne

• Les livrets réglementés : ces supports sans risques constituent comme toujours le socle de tout patrimoine financier. Pour mémoire, leurs rémunérations (décidées par l'Etat) sont encore appréciables : comptez 3 % nets pour le Livret A et le livret de développement durable et solidaire (LLDS), avec un taux « gelé » jusqu'au 1^{er} janvier 2025. Même si elle a baissé en janvier de 6 % à 5 %, la rémunération du livret d'épargne populaire (LEP) affiche un taux garanti jusqu'au 31 juillet.

Attention ! le LEP est réservé aux contribuables les moins imposés (dernier revenu fiscal de référence de 21.393 euros maximum pour une part de quotient familial). Les deux atouts majeurs de ces véhicules sont la disponibilité immédiate des fonds et l'absence de fiscalité. « Utiles pour constituer une épargne de précaution, ces livrets sont, si possible, à remplir jusqu'aux plafonds autorisés », conseille Guillaume Eyssette.

C'est d'ailleurs cette limite qui constitue l'écueil majeur de ces placements. Les dépôts ne peuvent excéder 22.950 euros pour un Livret A, 12.000 euros pour un LLDS, et 10.000 euros pour un LEP.

• Les livrets bancaires : si après avoir saturé les livrets réglementaires, il subsiste un surplus d'épargne avec toujours un horizon à court terme, mieux vaudra se tourner vers les livrets bancaires appelés aussi « super-livrets ».

La concurrence sur les comptes à terme

Taux au 17 juin 2024

	Taux					Montant minimum de versement à la souscription	Plafond des comptes à terme
	Sur 1 an	Sur 2 ans	Sur 3 ans	Sur 4 ans	Sur 5 ans		
Placement Direct	3,3 %	3,2 %	3,1 %	3,1 %	3,1 %	10.000 €	10.000.000 €
Ramify*	3,42 %	-	-	-	-	100.000 €	illimité
Distingo	3,2 %	-	-	-	-	1.000 €	100.000 €
Monabanq	2,1 %	2,4 %	2,6 %	3,1 %	3,8 %	3.000 €	150.000 €
BoursoBank	3,25 %	3,25 % (18 mois)	-	-	-	5.000 €	illimité
Younited Credit via Raisin	3 %	3 %	2,55 %	2,35 %	2,15 %	2.000 €	100.000 €
Klarna via Raisin	3,35 %	3,27 %	3,22 %	3,17 %	-	500 €	85.000 €

*Propose également les mensualités suivantes: 3 mois: 3,49 %; 6 mois: 3,47 %; 9 mois: 3,44 %. Le CAT Ramify n'est plus ouvert à la souscription pour les personnes physiques depuis le 13 juin 2024.

Les taux peuvent évoluer à tout moment selon les banques et les organismes spécialisés

• LES ECHOS • / SOURCE : PANORABANQUES.COM, OFFRES AU 17 JUIN 2024

Dotés de limite de dépôt élevée, et parfois même sans plafond, ces supports permettent d'accueillir une somme importante « en transit » (vente ou achat immobilier, prime, héritage, etc.). A ce jour et malgré la baisse des taux de la Banque centrale européenne, la bataille des offres fait encore rage.

Attention ! les néobanques et autres fintechs ne sont pas toutes couvertes par la garantie des dépôts qui prévaut pour les banques historiques

Avant un ajustement à la baisse quasi assuré dans les prochaines semaines et déjà quelques replis constatés, les meilleures rémunérations à mi-juin naviguent entre 4 % et 4,5 % (Cashbee, Ramify, Renault Bank), et montent à 5 %, voire à 5,5 % bruts (Fortuneo, Bfor-Bank). Comme toujours, ces taux « boostés » ne s'appliquent que pour un montant limité (de 50.000 à 150.000 euros) et sur une durée précise (deux, trois ou quatre mois).

« Notre offre à 4 % sur trois mois n'est valable que jusqu'à fin juillet », indique Cyril Garbois, cofondateur de Cashbee. Au-delà de cette période de promotion, c'est un taux « normal » qui s'appliquera. Il est actuellement compris entre 0,6 % et 3 % bruts. Aussi liquides que les livrets réglementés, ces supports sans risque sont en revanche fiscalisés sur les intérêts perçus à hauteur de la flat tax (30 %, prélèvements sociaux compris).

2

Les comptes à terme et rémunérés

Avec des taux fixés à l'avance et compris entre 3 % et 3,5 % selon les durées, les comptes à terme restent sur le devant de la scène. Mais ces supports ont déjà accusé un léger reflux depuis janvier, car l'an passé leurs rémunérations étaient montées à 4 %. « Avec la baisse des taux, les prochaines générations de ces comptes seront moins séduisantes », avance Jérôme Rusak, président de L & A Finance.

Mieux vaut donc saisir les offres en vigueur pour encore quelques semaines ou mois. A y regarder de

plus près, leurs conditions sont hétérogènes selon les établissements. « Bien qu'officiellement affiché, ce taux est négociable, notamment pour des clients avec des surfaces financières et patrimoniales importantes et des montants placés conséquents », souligne Alexandra Préaux, responsable de la gestion privée chez La Financière de l'Echiquier.

A géométrie variable, le cadre de rémunération dépend surtout du montant investi (dès 500 euros) et de la durée d'immobilisation (de trois à vingt-quatre mois). L'atout majeur de ce placement consiste à « figer » un taux dans le temps. Aussi, investir aujourd'hui en anticipant un début de cycle de baisse des taux peut être une stratégie gagnante.

Revers de la médaille : cet investissement toujours sans risque présente deux inconvénients à ne pas sous-estimer. D'abord, la liquidité n'est pas immédiate. « En cas de sortie avant terme, il faut compter un délai de 32 jours pour récupérer son argent », rappelle Edouard Faure, responsable du crédit chez Swiss Life AM France. Ensuite, en cas de sortie anticipée, la banque est susceptible de rogner, voire d'annuler, le rendement initialement annoncé.

« Pour éviter toutes mauvaises surprises et ne pas subir d'éventuelles pénalités, mieux vaudra lire les petites lignes du contrat », indique Olivier Grenon-Andrieu, président d'Equance. « Les conditions de sortie diffèrent sensiblement d'une banque à l'autre », insiste Philippe Parguey, directeur général de Nortia.

Depuis quelques semaines, les néobanques (Lydia, N26) ont lancé leurs comptes rémunérés pouvant monter à certaines conditions jusqu'à 4 % bruts. C'est une occasion supplémentaire de placement, sans montant minimum ni plafond. Attention ! les néobanques et autres fintechs ne sont pas toutes couvertes par la garantie des dépôts (FGDR) qui prévaut pour les banques historiques.

3

Les fonds monétaires

Les fonds monétaires, ces dix-huit derniers mois, ont effectué une « remontada » spectaculaire. Actuellement, ce placement facile d'accès et hyperliquide sert en moyenne 3 à 3,5 % sur un an. « Pour autant, c'est le support qui va être le plus vite négativement impacté par la

baisse des taux. Il faut s'attendre rapidement à une moindre performance », avertit Guillaume Berthiaux, président de Sofidy Gestion Privée.

Ces fonds détenus en direct par le biais d'un compte titres ou par la partie unifiée de compte d'un contrat d'assurance-vie, offrent néanmoins une sécurité du capital avec une durée de détention à la carte (même quelques jours), le tout sans limite de montant. Toutefois, « il faudra veiller à ne pas rester trop longtemps surinvesti dans cette classe d'actifs. Avec un horizon de placement supérieur à deux ans, mieux vaudra opter pour des obligations, qui se portent bien quand les taux baissent », estime Olivier Robert, directeur de la gestion taux de BFT IM. ■

NEWSLETTER

L'ACTU PATRIMOINE

Immobilier, assurance-vie, impôts, retraites...

Retrouvez chaque vendredi toute l'actualité patrimoine en vous abonnant à notre newsletter.

La bataille des livrets non réglementés

	Taux	Taux boosté				Plafond total du livret
	au 17 juin 2024	Durée en mois	Plafond	Après la période	Date de la fin de l'offre	
Renault Bank	4,5 %	3	100.000 €	3 %	15/07/2024	10.000.000 €
Cashbee	4 %	3	200.000 €	2,5 %	30/06/2024	10.000.000 €
Ramify	4,05 %	2	100.000 €	2,45 %	31/07/2024	10.000.000 €
Placement Direct	3,75 %	2	200.000 €	2,5 %	31/07/2024	10.000.000 €
Fortuneo	5 %	3	100.000 €	2 %	30/06/2024	10.000.000 €
Distingo Bank	4 %	3	150.000 €	2,75 %	31/07/2024	10.000.000 €
Hello bank!	3,5 %	12	50.000 €	0,6 %	28/08/2024	illimité
Monabanq	2 %	-	-	-	-	illimité
SG	0,4 %	6	-	0,6 %	-	illimité
BNP Paribas	0,1 %	-	-	-	-	illimité
N26 Metal	4 %	-	-	-	-	illimité
N26 You	2,8 %	-	-	-	-	illimité
N26 Smart	2,8 %	-	-	-	-	illimité
N26 Standard	2,26 %	-	-	-	-	illimité
Sumeria	4 %	4	100.000 €	2 %	31/08/2024	100.000 €

Les taux peuvent évoluer à tout moment selon les banques et les organismes spécialisés

• LES ECHOS • / SOURCE : PANORABANQUES.COM, OFFRES AU 17 JUIN 2024

Faut-il rembourser son crédit immobilier par anticipation ?

Un afflux de trésorerie pourrait donner l'envie à certains d'éponger leur dette immobilière. Ce qu'il faut savoir pour prendre les bonnes décisions.

Dès lors qu'ils enregistrent une rentrée d'argent importante, certains épargnants auront le réflexe de solder leurs crédits en cours, notamment celui qui a servi à acheter leur bien immobilier, à la fois le plus lourd et le plus long à porter. Est-ce une bonne idée sur le plan patrimonial ? De l'avis de plusieurs experts de la finance, cette stratégie mérite d'être étudiée. Il est préférable de ne pas prendre de décisions hâtives pour plusieurs raisons.

D'abord, beaucoup de générations de crédits immobiliers ont été contractés à des taux bas, de l'ordre de 1 à 2 %, et les plus anciens ont même fait l'objet de plusieurs renégociations à la baisse. Dans le contexte actuel, le coût de ces emprunts est donc faible, sans tenir compte de l'inflation. De plus, « aujourd'hui, on peut faire fructifier de l'argent sans risque à 3 % ou plus. Ce différentiel entre un coût faible de l'argent emprunté et ce qu'il rapporte aujourd'hui joue mathématiquement contre le remboursement par anticipation. De plus, rembourser au fil de l'eau un crédit, cela s'apparente déjà à une épargne forcée », dit Alexandra Préaux, responsable de la gestion privée à La Financière de l'Echiquier.

Ensuite, on a tendance à l'oublier, mais un crédit immobilier est toujours assorti d'une assurance-emprunteur. En cas de décès d'un ou des deux coemprunteurs, cette garantie est précieuse pour les proches (conjoint, enfants), car la dette en cours est alors totalement (ou en partie) remboursée à la banque. « Solder un tel prêt, c'est s'enlever automati-

quement cette protection salvatrice pour ses finances », commente Maël Bernier, porte-parole du courtier Meilleurtaux.

Etudier l'impact fiscal
Autre point notable : pour un bien locatif financé à crédit, les intérêts d'emprunt sont déductibles des revenus fonciiers du bailleur. Un remboursement du prêt par anticipation a pour effet d'augmenter sa pression fiscale. « Et même au chapitre de l'impôt sur la fortune immobilière (IFI), solder un crédit revient à diminuer le passif donc à accroître l'assiette taxable », fait valoir Didier Mahieu, directeur de la gestion de fortune à Cyrus Conseil.

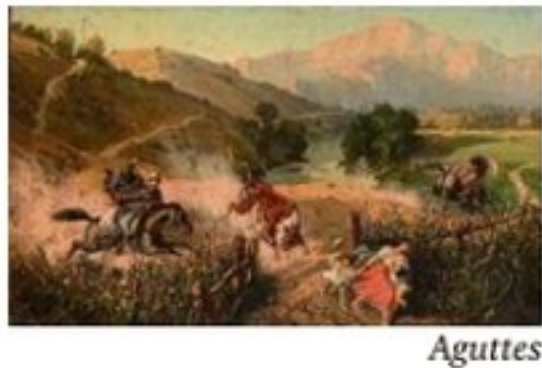
L'arbitrage dépend de la durée restante du crédit, l'opération peut se révéler gagnante pour un prêt récent.

Enfin, dernier argument qui ne plaide pas en faveur d'un remboursement avant terme : le timing de l'opération n'est pas toujours opportun. Ici, l'arbitrage dépendra de la durée restante du crédit. « Pour un prêt à mi-chemin de sa durée de vie ou plus, la mensualité comportera à ce stade plus de remboursement de capital que d'intérêts, ces derniers ayant été acquittés en début de prêt », indique Maël Bernier. A l'opposé, cette opération est gagnante pour un prêt récent. Pour ceux qui seraient malgré tout tentés d'alléger leur crédit, « pour réduire sa dette et générer le plus d'économies, mieux vaudra faire le choix de diminuer la durée plutôt que la mensualité », conseille Sandrine Allonier, porte-parole de Vousfinancer, courtier en crédit. — L. Bo.

Morningstar, le 19 juin 2024

MARCHE DE L'ART

en bref



MAÎTRES ANCIENS D'AMÉRIQUE DU SUD
Au menu de cette vente organisée par Aguttes le 25 juin à Neuilly-sur-Seine, figurent notamment deux tableaux du Français Ernest Charton (1816-1877), qui a vécu au Chili.

GARDE-ROBE DE VIVIENNE WESTWOOD
La célèbre styliste met en vente, jusqu'au 28 juin en ligne, et le 25 juin en salle à Londres, 250 pièces de sa garde-robe personnelle. Les recettes iront à des associations caritatives.



Ben à Drouot avec sa famille niçoise

Le 28 juin est dispersée à l'hôtel Drouot la collection de Jean Ferrero, un marchand de Nice ami des artistes locaux, à commencer par Ben, mais aussi Arman et César.

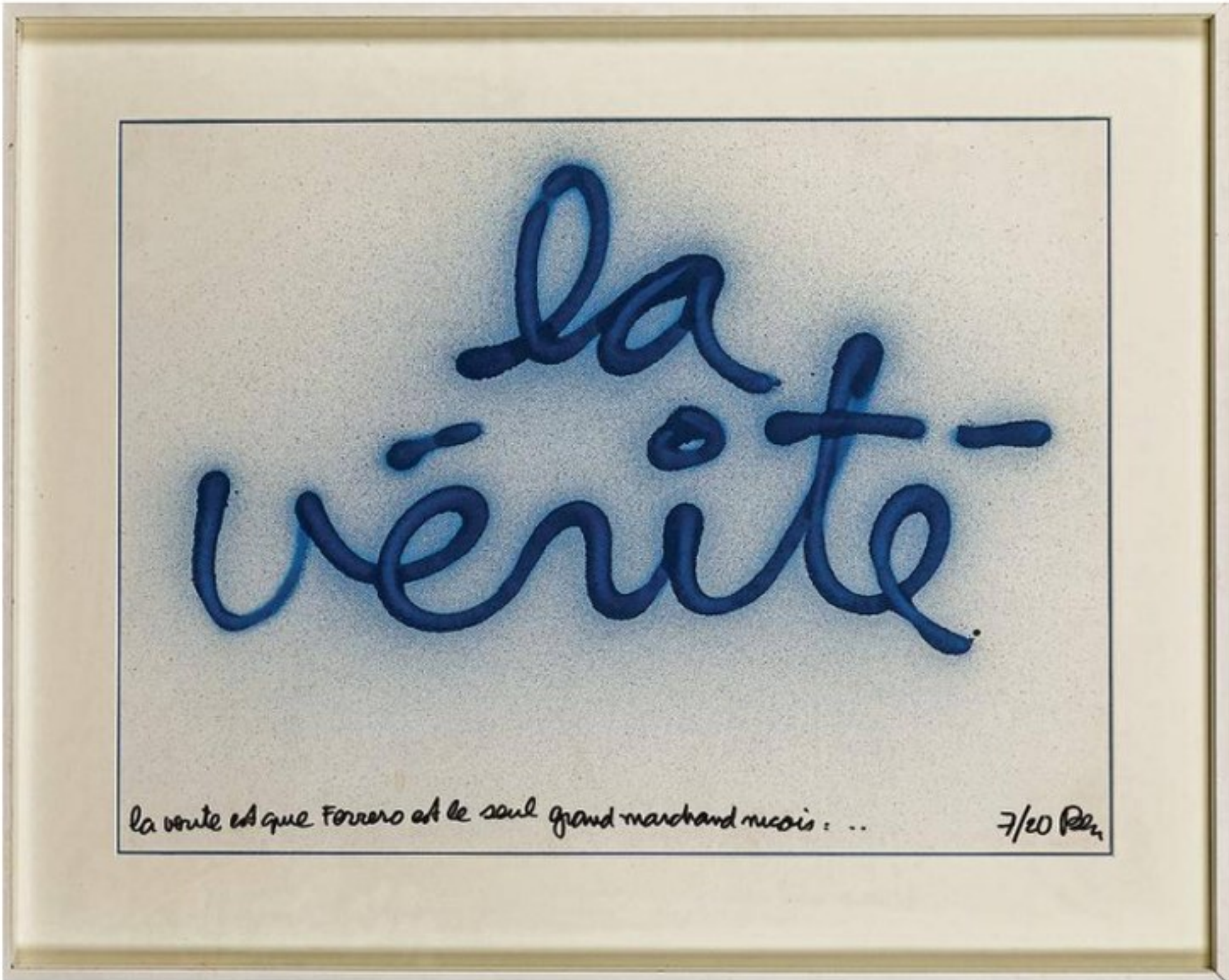
Judith Benhamou

Le 5 juin dernier, Benjamin Vautier, alias Ben, né en 1935, était retrouvé mort dans sa maison de Nice, quelques heures après le décès de son épouse, d'un AVC. L'artiste se serait suicidé. Il s'agissait d'un créateur à la reconnaissance atypique, à la fois bien identifié par le grand public, en témoigne la grande vague de témoignages sur les réseaux sociaux à l'annonce de son décès, mais aussi admis par les institutions. Ainsi, le centre Pompidou présente en excellente place dans ses collections permanentes « Le magasin de Ben ». Il s'agit du contenu de son petit magasin consacré à la photo et aux disques, ouvert à Nice en 1958. Il le transformera en lieu d'art total, de rencontres artistiques au sein duquel les parois et les objets sont recouverts de mots écrits d'un style rond et naïf en blanc sur fond le plus souvent noir. « Ses phrases célèbrent la vie et interrogent le statut de l'artiste et la condition humaine », commentent les conservateurs de Pompidou. En 1974, c'est Ben lui-même qui réinstallait sa petite échoppe au sein de l'institution.

Production pléthorique
Dans le même temps, le marché de l'art est relativement indifférent à la production certainement trop pléthorique de Ben. La banque de données Artprice indique pour l'artiste un prix record obtenu en 2013 pour un de ses rares « véritables » tableaux, une accumulation d'objets divers qui forment le profil de Marcel Duchamp, adjugé 105.900 euros. Le 4 juin, une de ses « paroles » de 1993 a été adjugée 2.320 euros à Milan, et le 30 avril « La guerre est partout », une autre de ses paroles prémonitoires, de 2003, est partie chez Christie's pour 10.700 euros. Benjamin Vautier avait pris l'habitude d'envoyer régulièrement

par e-mail, à un fichier de personnalités du monde de l'art, ses pensées en vrac et sans ponctuation. Dans une de ses dernières missives, le 29 octobre 2023, il écrivait entre autres : « Pourquoi le prix de l'immobilier monte à Nice parce que les gens veulent vivre/près de Ben Picasso Matisse Chagall » et aussi « Je me fais du souci pour Ferrero/un Homme libre/enferme/Par sa vieillesse/J'ai peur que cela m'arrive ». Dans cette confession aujourd'hui révélatrice, il faisait allusion à Jean Ferrero, un ancien photographe et haltérophile niçois devenu marchand, bien connu de la jet-set de la Côte d'Azur. Ferrero a assidûment fréquenté ce qu'on appelle « l'école de Nice », ce groupe d'artistes des années 1950-1960 qui atteindraient la postérité comme Ben, mais avant cela, Yves Klein, Martial Raysse, Arman, César, etc. Par coïncidence, le 28 juin, la maison de ventes Boisgirard-Antonini disperse 286 lots de la collection Ferrero, à Paris, à l'hôtel Drouot. Ils sont estimés au total 400.000 euros. « La vente répond à une décision familiale. Jean Ferrero a été un galeriste historique de l'école de Nice des années 1960 aux années 1990. Il a eu plusieurs espaces successifs dans la ville », explique le commissaire-priseur Pierre-Dominique Antonini. « C'était surtout un personnage qui n'a jamais cessé de photographier les artistes », ajoute Stéphanie Busuttill-Janssen, présidente de la Fondation César.

En 2020, le musée Masséna, à Nice, avait consacré une exposition à sa collection. Jean Ferrero était un accumulateur compulsif. Il racontait son arrivée dans le commerce de l'art pour la chaîne Nice TV : « Après avoir réalisé des nus en photographie, à la cinquantaine, je me suis rangé. Comme j'avais un peu de ronds, j'ai commencé à acheter. Arman est parti sans un rond aux Etats-Unis. César, il passait son temps à faire sa pub à Paris. Ben, vous



« La Vérité », signée et numérotée 7/20, sous laquelle l'artiste a inscrit : « la vérité est que Ferrero est le seul grand marchand niçois » (estimation : 500 euros). Photo

voyez bien, il faudrait l'attacher pour qu'il se taise. J'avais vu un appartement-galerie à New York. A l'époque, ça ne se faisait pas en France. J'ai loué 400 m² sur le port de Nice et j'ai exposé dans cet appartement. J'ai fait des soirées. Je faisais des expositions tous les quinze jours. » On ne retrouve pas toutes les pièces du musée Masséna dans l'ensemble proposé à Drouot. Georges-Philippe Vallois, le galeriste parisien spécialiste des nouveaux réalistes, dont certains membres ont fait partie de l'école de Nice, observe : « La collection mise en vente parle surtout de son intimité avec les artistes. Mais elle ne contient pas leurs meilleures pièces. »

L'ensemble vaut surtout par la relation directe que cet ancien photographe et haltérophile entretenait avec les artistes de l'école de Nice.

Ben figure en bonne place dans le catalogue. L'une de ses paroles les plus amusantes ici est « La Vérité », reproduite en bleu sur fond blanc, sous laquelle l'artiste a inscrit : « La vérité est que Ferrero est le seul grand marchand niçois » (estimation : 500 euros). En 1974, Ferrero a fait l'acquisition auprès de Ben d'un texte en forme d'interrogations qu'on peut imaginer partagées par un large public : « Sagit-il d'artistes, de ratés, de fumistes, de génies ?

d'envieux, d'escroc, ou de créateurs ? Je crois des escrocs » (estimation : 1.000 euros). Dans la série qui marche à toutes les époques « Je suis inquiet », une encre sur papier du même Niçois est estimée 200 euros. L'estimation la plus élevée pour l'artiste (3.000 euros) correspond à un récit galant de 1988, inscrit sur un panneau noir sur lequel est fixé un véritable bidet. Il commence ainsi : « D'abord elle m'a sourit [sic] puis elle a m'a débou-tonné la braguette [...] ».

Colère d'accordéon
Jean Ferrero était semble-t-il le proche d'Arman (1928-2005). A partir de 1959, ce dernier avait entamé une série d'accumulations, amoncellement symbolique d'objets, reflets de la montée en force de la société de consommation, avant qu'en 1961 il y réponde par une autre série baptisée « Les Colères », qui consistait à détruire des objets, souvent des instruments de musique, puis à immobiliser cette destruction telle une image du chaos. La vente contient une Colère d'accordéon dans une boîte en Plexiglas, « L'Accordéon du père Ferrero », datée de 1987-1988 (estimation : 20.000 euros). Vers 1985, Arman avait aussi accumulé, dans une boîte transparente, des éventails publicitaires anciens, créés à l'occasion de l'inauguration du Palais de la Méditerranée de Nice (estimation : 25.000 euros). Il s'agit de la somme attendue la plus élevée du catalogue. Au chapitre César (1921-1998), la pièce la plus rare est une sculpture en fer soudé, unique, représentant une chouette (estimation :

10.000 euros). Méconnue des spécialistes, mais incluse au catalogue raisonné de César, elle appartient à la première période de l'artiste, alors qu'il soudait tel un ferronnier. En 1960, le Marseillais découvre chez un ferrailleur une presse géante d'un type nouveau qui permet de réaliser des paquets de métal monumentaux. L'objet qui en résulte est ce qu'il nommera une « Compression ». Le procédé fascine l'artiste, qui entame une vaste production du genre. Tout ou presque peut être compressé, telles en 1995 les bombes du carnaval de Nice (estimation : 7.000 euros).

Georges-Philippe Vallois déplore aujourd'hui l'atonie du marché qui frappe les artistes présents dans la vente Ferrero. « Selon moi, Ben est un cas à part. Depuis une vingtaine d'années, il produisait des produits dérivés de sa propre œuvre. Quant à Arman et César, les conflits entre héritiers n'ont pas fait de bien à ce marché alors qu'ils figurent dans tous les musées importants du monde. Seules les pièces majeures de ces artistes se vendent. Pourtant, ils n'ont jamais été aussi pertinents. Car toute la question des nouveaux réalistes tourne autour de l'usage du déchet. Il manque aujourd'hui des galeries qui, à l'international, assureraient leur promotion. A la foire de Bâle pour l'édition 2024, j'étais le seul à représenter ces artistes. » Georges-Philippe Vallois confie d'ailleurs avoir vendu une « Poubelle d'Arman » de 1960 pour plus de 200.000 euros. « Arman avait très tôt anticipé les problèmes d'écologies qui nous frappent aujourd'hui », conclut le marchand. ■

LA CHRONIQUE DE LA FISCALISTE



Pauline Biaggi
avocate,
CMS Francis Lefebvre
Plafonnement ISF-IFI : gains latents sur contrats de capitalisation

La loi fiscale prévoit un système de plafonnement de l'impôt sur la fortune immobilière (IFI), de sorte que le total formé par l'IFI et l'impôt sur le revenu ne peut excéder 75 % des revenus de l'année précédente. La Cour de cassation vient d'apporter des précisions sur les modalités de calcul du plafond de l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF), en cas de constatation de gains latents sur des contrats de capitalisation détenus via une société civile (Cass. Com., 10 mai 2024, pourvoi n° 22-18.988). Il peut être tenu compte de cette décision pour l'IFI, qui a remplacé l'ISF.

Plus-values latentes
Le requérant était associé d'une société civile dont l'actif était constitué principalement de contrats de capitalisation. La société, dite « fiscalement translucide », n'avait pas opté pour l'impôt sur les sociétés (IS). Ses résultats étaient donc directement imposables au nom des associés au prorata de leur quote-part de détention. Conformément aux statuts, les plus-values latentes constatées sur les contrats de capitalisation étaient incluses dans le résultat comptable de la société. Les sommes étaient ensuite réparties par inscription sur les comptes courants d'associés. La question était de savoir si ces gains latents étaient des revenus à prendre en compte pour le plafonnement de l'ISF. Réponse négative de la Cour de cassation : fiscalement, les gains latents comptabilisés ne constituaient pas des revenus imposables chez les associés, en l'absence de dénouement du contrat. La Cour a donc donné raison au contribuable en excluant ces gains du plafonnement de son ISF.

A retenir
Les gains latents comptabilisés par une société civile non soumise à l'impôt sur les sociétés au titre des contrats de capitalisation inscrits à son actif sont exclus du calcul du plafonnement de l'IFI dû par ses associés.

LE GRAPHE DE LA SEMAINE

Nantes, Rennes, Brest... Les prix immobiliers baissent aussi à l'Ouest

Un temps préservé de la morosité immobilière, la Bretagne a fini par être rattrapée par la chute des volumes de transactions. D'après les données partagées le 13 juin par la chambre interdépartementale des notaires de la Cour d'appel de Rennes, les volumes de ventes (immobilier neuf et ancien) ont reculé de 26,3 % au 1^{er} trimestre 2024 par rapport au 1^{er} trimestre 2023. « C'est à peu près la diminution que l'on avait constatée l'année dernière à la même époque », explique Nicolas Bosquet, notaire dans les Côtes-d'Armor et délégué à la communication de la chambre notariale interdépartementale. Les notaires communiquent sur le prix médian, notant globalement une baisse, mais qui reste relativement faible. Le repli atteint à peine 1 % sur le cœur du marché breton, à savoir les maisons anciennes (-0,7 % précisément). « On ne voit rien de tranché, mais il y a tout de même de nettes disparités en fonction des principales villes dans le champ de la cour d'appel », résume Nicolas Bosquet. — M.-E.F.

Plus d'informations sur lesechos.fr/patrimoine

Prix d'un logement dans les principales villes de la Bretagne historique

Prix du m² médian en euros au T1 2024, et évolution T1 2024/T1 2023, en %

	Appartements anciens		Maisons anciennes	
Saint-Brieuc	1.690	+ 4,8 %	182.100	+ 2,3 %
Brest	2.040	- 1,8 %	222.000	- 2,3 %
Quimper	2.110	+ 3,2 %	212.800	- 1,5 %
Lorient	2.590	+ 6,9 %	275.600	+ 4 %
Dinan	2.730	+ 1,6 %	312.000	+ 5,8 %
Saint-Nazaire	2.880	- 3,8 %	284.500	+ 3,8 %
Nantes	3.640	- 7,8 %	430.000	- 9 %
Rennes	3.710	- 3,7 %	490.000	- 2,5 %
Vannes	4.050	+ 3,8 %	466.900	+ 6,1 %
Saint-Malo	4.840	+ 0,5 %	449.000	+ 0,3 %

« LES ECHOS » / SOURCE : CHAMBRE INTERDEPARTEMENTALE DES NOTAIRES DE LA COUR D'APPEL DE RENNES



// Budget de l'Etat 2024 : 511,6 milliards d'euros (prévisions PLF 2024) // PIB 2023 : 2.818,1 milliards d'euros (prévisions PLF2024) // Plafond Sécurité sociale : 3.864 euros/mois à partir du 01-01-2024 // SMIC horaire : 11,65 euros (brut par heure) à partir du 01-01-2024 // Capitalisation boursière de Paris : 2.591,60 milliards d'euros (au 03-06-2024) // Indice des prix (base 100 en 2015) : 120,07 au 22-05-2024 // Taux de chômage (BIT) : 7,5 % au 1^{er} trimestre 2024 // Dette publique : 3.101,2 milliards d'euros (4^e trimestre 2023)

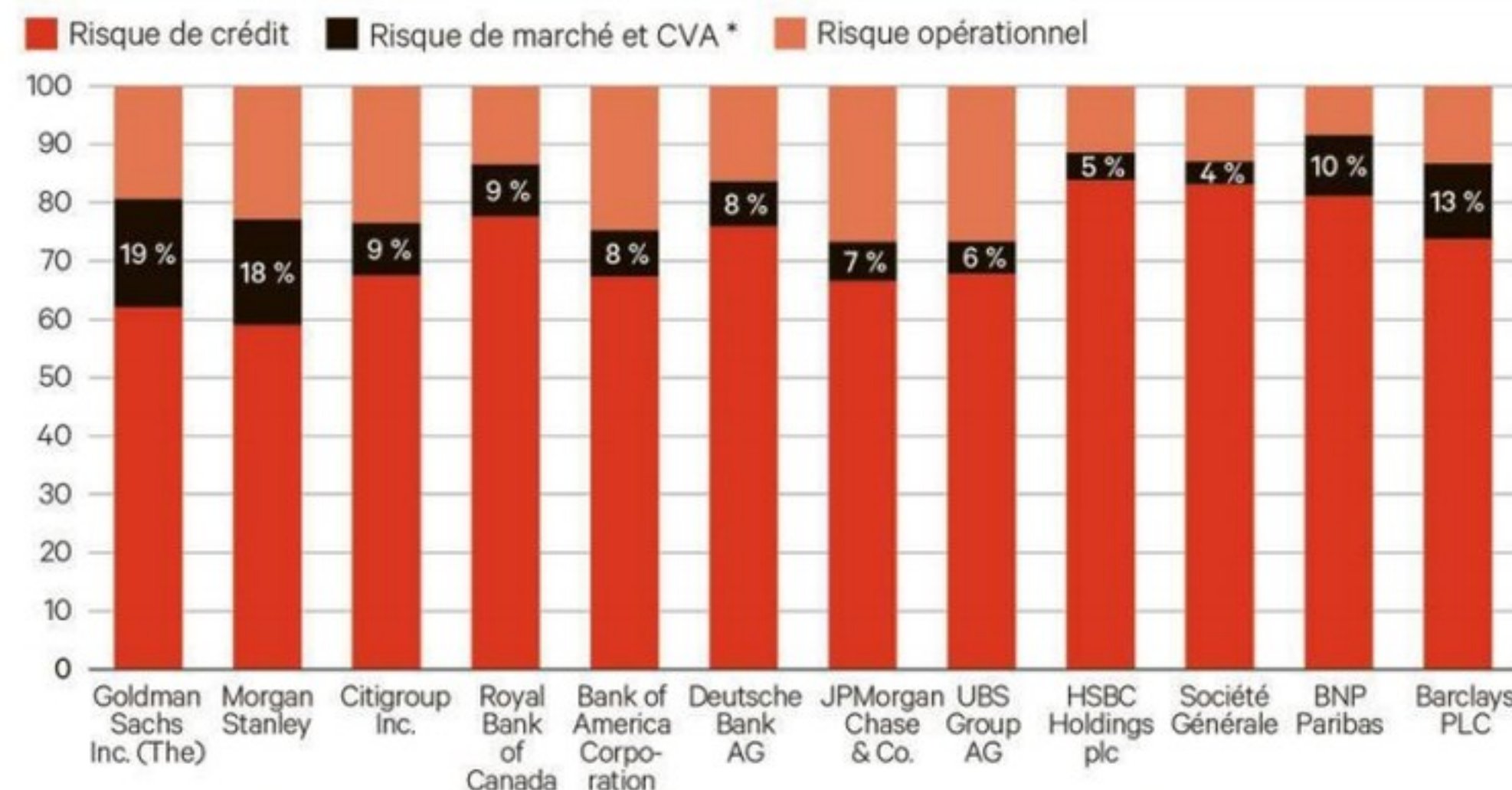
crible

Le carillon de Bâle

Les nouvelles exigences en capital des **banques** pour le trading attendront.

La répartition des risques des grandes banques d'investissement mondiales

En % des actifs pondérés des risques, à la fin de 2023



* CVA : Credit Value Adjustment, ou « ajustement d'évaluation de crédit », correspond au risque de crédit résultant du trading des produits dérivés de gré-à-gré et des mises en pension de titres.

* LES ÉCHOS / SOURCES : MOODY'S RATINGS ET RAPPORTS DES BANQUES

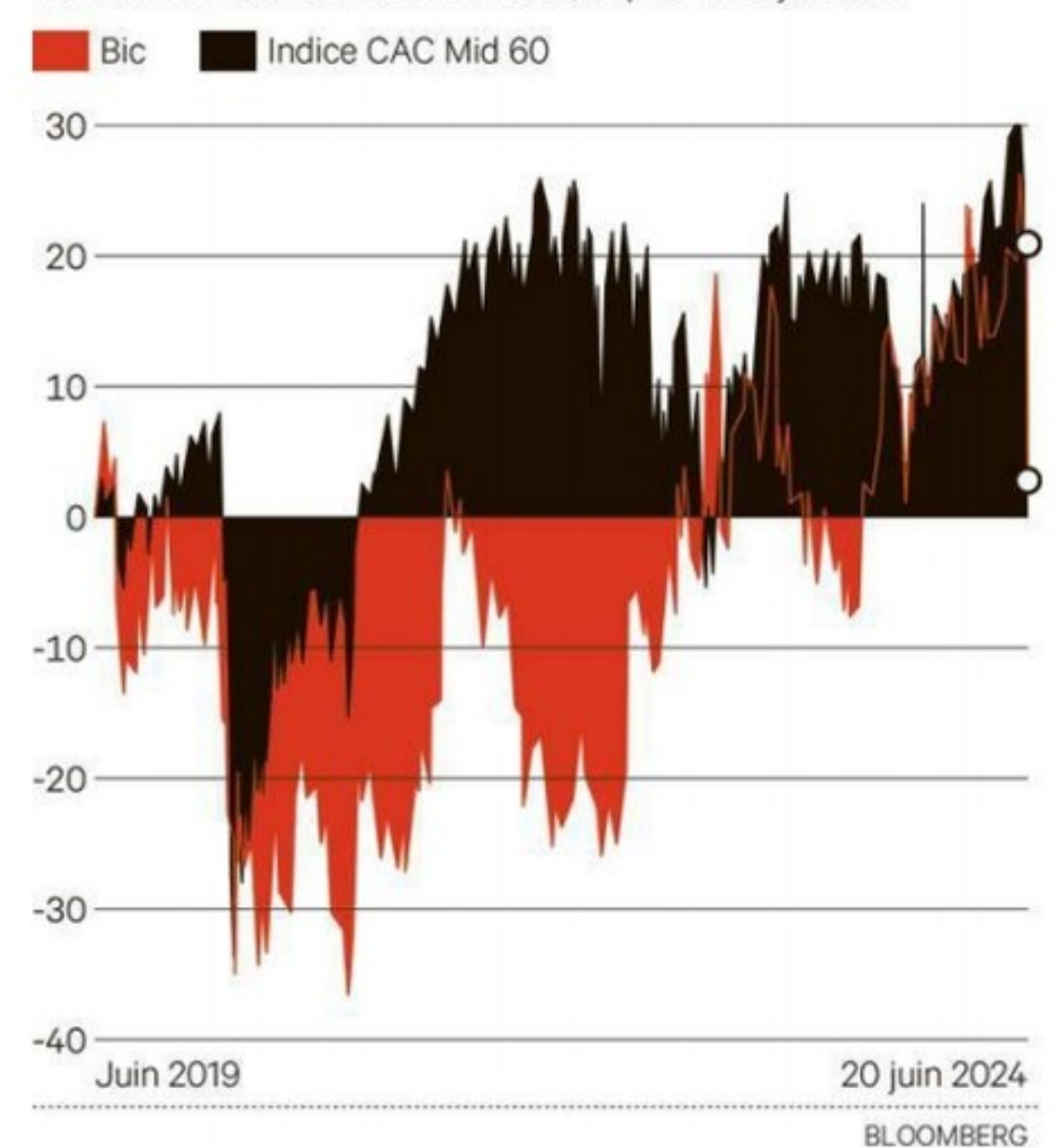
Même si sa foire Art Basel et son comité international sur le contrôle bancaire sont devenus plus connus que son grand congrès pour la paix de 1912, le Carillon de Bâle n'est pas toujours joyeux, comme dans le roman d'Aragon. La Commission européenne vient de donner un an de plus (1^{er} janvier 2026) pour installer les coussins supplémentaires de capital des activités de « trading ». Il faut éviter la distorsion de concurrence avec l'Oncle Sam, qui lambine. Un graphique de Moody's montre le poids significatif de ces activités de marché pour les banques d'investissement mondiales (en intégrant les risques de contrepartie « CVA »). Pour l'agence de notation américaine, il s'agit cependant d'un « crédit négatif » pour le secteur. Les différences de calendrier et de transposition risquent de contrarier l'ambition du paquet de réformes « Bâle 3 », renforcer la stabilité financière.

Flamme à raviver

Bic revoit à la baisse ses espérances de croissance annuelle, une déception pour ses supporteurs.

Bic face aux valeurs moyennes françaises

Variation en %, dividendes réinvestis, depuis le 20 juin 2019



Ily a la règle et les exceptions. Depuis la dissolution de l'Assemblée Nationale, les actions françaises inspirent la prudence et les sociétés cotées les plus internationalisées devraient en théorie mieux tirer leur épingle du jeu. La révision en baisse de la perspective de croissance organique de chiffre d'affaires de Bic pour 2024 (« basse à un chiffre » au lieu de +5 à +7 %) a donc pris à contrepieds les anticipations de ses supporteurs (-12 % pour l'action). Si le groupe familial réalise bien un petit tiers de ses ventes en Europe et un gros tiers en Amérique du Nord, il affronte aussi la baisse du marché des briquets aux Etats-Unis, qui s'est avérée plus forte que prévu. Il espère néanmoins une amélioration progressive de son sort sur ce marché très disputé. La « midcap » parisienne, célèbre aussi pour ses stylos et rasoirs maintenant, d'ailleurs ses perspectives annuelles de flux nets de trésorerie disponible et de marge d'exploitation. Sa flamme boursière pourrait donc avoir envie de se raviver, au vu de sa cote de valorisation (un peu moins de 10 fois le bénéfice estimé) et aussi de l'ampleur plus modérée des baisses d'objectifs de cours des analystes financiers, y compris chez ceux désireux de tenir compte de la volatilité des actions françaises, comme UBS (-9,5 %). Les Saint Thomas des portefeuilles, qui ne croient que ce qu'ils voient, risquent cependant d'attendre les résultats semestriels, prévus après les élections.

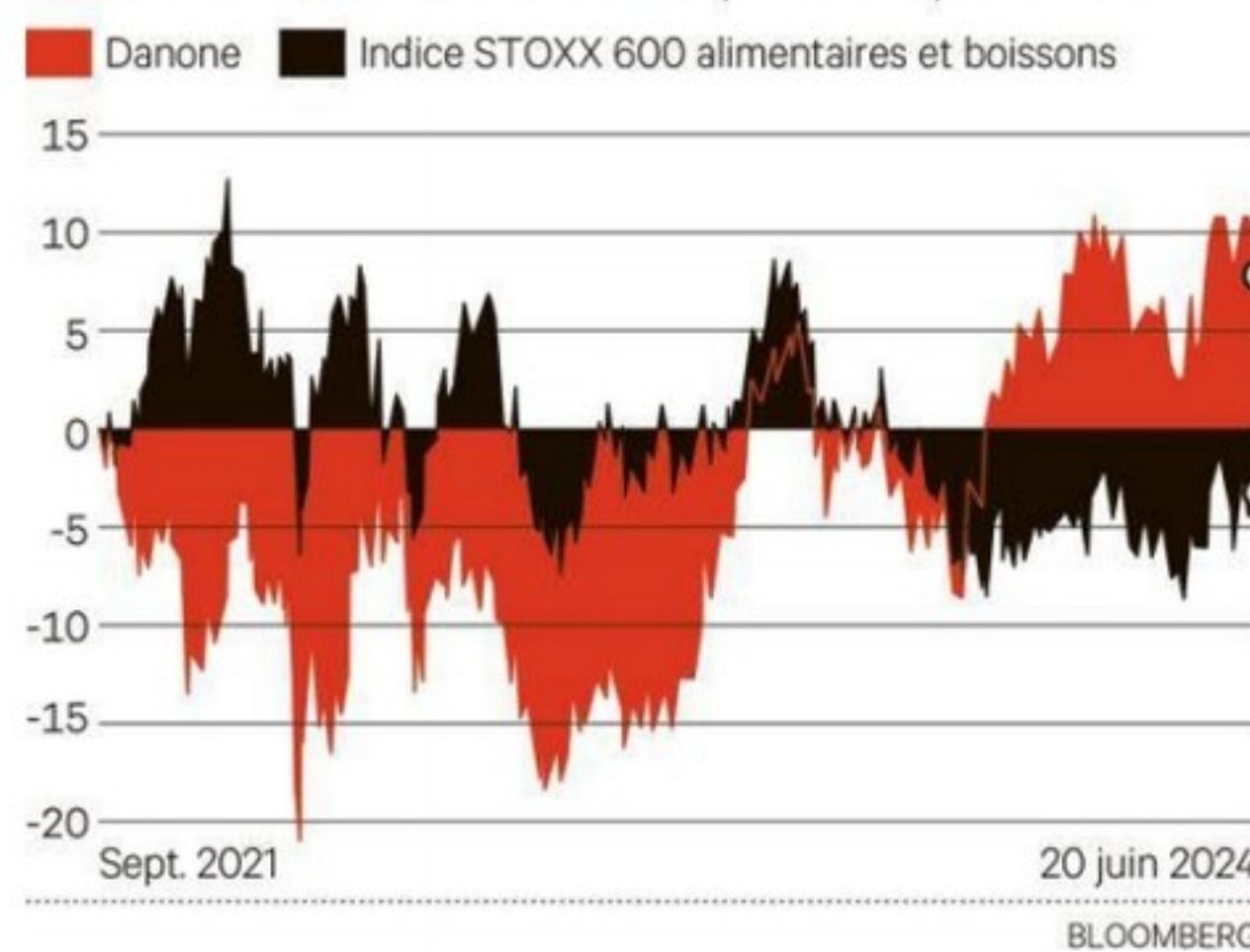
Score nutritionnel

La stratégie de **Danone** ne le protège pas de la défiance boursière à l'égard de la France.

La « vision stratégique » des grands industriels de l'alimentaire consiste souvent à réinventer l'eau chaude en espérant qu'elle ne sera pas sentie comme trop tiède. Le « futur de la santé » vers lequel Antoine de Saint-Affrique, le directeur général de Danone, veut « projeter » le fabricant d'Actimel et d'Activia, résonne logiquement, avec vingt-sept ans de décalage, avec le plaidoyer de son ancien patron, Franck Riboud, en faveur des « produits santé et sécurité » sur lesquels il avait recentré l'ex-BSN. Ce serait cependant une erreur de minimiser l'accélération voulue par l'ex-Barry Callebaut dans la nutrition médicale et l'international, notamment l'Inde et l'Asie du Sud-Est. En effet, après les cessions (d'environ 9 % du chiffre d'affaires) pourrait suivre une phase de croissance externe. L'objectif de 3 milliards d'euros de cash-flow libre « à moyen terme », bien qu'assez proche du record de 2,63 milliards l'an dernier, est donc central pour appuyer l'ambition de conquête. Mais son score nutritionnel n'a pas été suffisant pour des investisseurs qui n'avaient sinon à se mettre sous la dent que des chiffres sans surprise. En baisse de 2,6 % jeudi, le titre est rentré dans le rang d'un CAC 40 boudé par les portefeuilles. La progression escomptée des ventes, bien qu'un peu meilleur (de 3 % à 5 % par an entre 2025 et 2028, contre des estimations à 3,6 %), ne fait que conforter la trajectoire anticipée du résultat opérationnel. L'ébullition attendra encore.

Danone face aux valeurs européennes de l'alimentaire et des boissons

Variation en %, dividendes réinvestis, depuis le 14 septembre 2021



La Bourse de Paris en hausse



La Bourse de Paris a renoué avec la progression, faisant plus qu'effacer ses pertes de la veille. L'indice CAC 40 a terminé la séance en hausse de 1,34 % à 7.671,34 points. Ailleurs en Europe, le FTSE 100 londonien a gagné 0,82 % et le DAX francfortois 1,03 %.

Les investisseurs n'ont guère été surpris par les différentes annonces des banques centrales. Si la Banque nationale suisse a procédé à sa deuxième baisse de taux, ses homologues britannique et norvégienne ont opté pour le statu quo. Le dynamisme de Wall Street – où le S&P 500 a franchi un nouveau record en séance à 5.505,53 points – a porté les Bourses du Vieux Continent.

Du côté des valeurs, Capgemini (+ 3,03 %) a pris la tête du CAC 40, profitant des bons résultats publiés par l'américain Accenture. Malmené en Bourse depuis l'annonce de la dissolution, le secteur du luxe a repris des couleurs. Kering a progressé de 2,45 %, Hermès de 2,02 % et LVMH de 0,93 %. Tout comme les banques : BNP Paribas s'est adjugé 2,38 %, Crédit Agricole 1,74 % et Société Générale 1,54 %. A l'inverse, Danone a reculé de 2,58 % terminant lanterne rouge de l'indice, après avoir présenté un plan stratégique qui n'a pas suscité l'enthousiasme des investisseurs. Carrefour (-0,32 %) est la seule autre valeur du CAC 40 à avoir reculé.

EN VUE

Léon Marchand,

Léon Marchand n'a pas peur de faire les choses en double. Moins d'une heure après sa finale du 200 mètres papillon aux championnats de France de natation, le Toulousain était de retour dans les bassins pour le 200 mètres brasse. Et à Chartres, le nageur français a donc assuré ce mercredi sa qualification pour un insensé doublé 200 mètres brasse-200 mètres papillon aux JO de Paris. Sa troisième qualification pour une épreuve individuelle après celle sur le 400 mètres 4 nages, avant de tenter d'en décrocher une quatrième pour disputer le 200 mètres quatre nages. « 200 pap' – 200 brasse, c'est un duo assez bizarre, j'adore tout ce qui est bizarre », souffle-t-il aux journalistes, sourire aux lèvres, à la sortie du bassin. Une bizarrerie que même Michael Phelps, la légende absolue de la natation, avec son record de 28 médailles olympiques dont 23 en or, n'a pas osé tenter. A Paris, les deux épreuves

sont programmées le même jour. Mais le nageur de 22 ans n'a pas peur de se mouiller. « Aller chercher ce genre de choses, ça me donne beaucoup de confiance pour la suite », assure-t-il. Pour tracer son sillon dans l'histoire de la natation française, Léon Marchand a traversé l'Atlantique.

Depuis plusieurs saisons, le Français nage sous la direction de Bob Bowman, l'ancien mentor de Michael Phelps. Un recalibrage qui lui a permis l'année dernière de réussir l'exploit de rafler 5 titres aux championnats du monde, et de battre le record de Phelps sur le 400 mètres 4 nages. Prêt à tout pour marcher dans les pas de « la balle de Baltimore », il a même suivi son coach dans son départ précipité d'Arizona State vers l'Université du Texas, en début d'année. Mais le rêve de Léon Marchand n'est pas américain. Il se jouera cet été en France. Future star des Jeux, le « petit Marchand », avance à pas de géant.

